

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2017

Ludmila Pešulová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Možnosti uplatnění konceptu age managementu v různých typech škol
v Praze

Application options of the Concept of age management for different types
of scholl in Prague

Bc. Ludmila Pešulová

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Možnosti uplatnění konceptu age managementu v různých typech škol v Praze vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, 20. 4. 2017

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za její cenné rady a trpělivost při vedení mé práce. Zároveň bych chtěla poděkovat účastníkům výzkumného šetření za vstřícnost, ochotu a čas, který mi věnovali.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá konceptem diverzity managementu, podrobněji age managementem, tedy řízením lidských zdrojů s ohledem na věk a možnosti zaměstnance. V teoretické části se zabývá řízením diverzity v pracovních týmech, definuje age management jako možnost přizpůsobení organizace potřebám stárnoucích zaměstnanců. Poukazuje na demografický vývoj společnosti, přibližuje věkové rozložení učitelů ve školách v České republice. Empirická část blíže popisuje nástroje age managementu jako vhodný prostředek k přizpůsobení pracovních podmínek zaměstnancům 50 plus a obsahuje tři dílčí šetření ve třech mateřských, třech základních a třech základních uměleckých školách v Praze. Formou polostrukturovaných rozhovorů s řediteli těchto škol a zároveň dotazníky na téma age managementu a využitím jeho nástrojů mezi skupinou pedagogů 50 plus a skupinou provozních zaměstnanců 50 plus na šetřených školách komparuje možnosti zavedení nástrojů age managementu do škol s potřebami zaměstnanců 50 plus na těchto školách. Cílem této práce je popsat a porovnat současný stav využívání prvků age managementu v mateřských, základních a základních uměleckých školách a poté navrhnout opatření age managementu aplikovatelná do personálního řízení škol.

KLÍČOVÁ SLOVA

age management, diverzity management, pedagogové 50 plus, provozní pracovníci 50 plus, nástroje age managementu, ředitelé škol, výzkumné šetření

ABSTRACT

This thesis is following up a concept of diversity management, in great detail we are talking here about age management, which is human resources management with respect to age and ability of the employee.

The theoretical part deals with management of diversity in work teams, defines age management as the possibility of adapting the organization to the needs of aging employees. Highlights the demographic development of the society, bringing us near to age spread of the teachers in schools in the Czech Republic.

The empirical part describes in detail the age management tools as suitable instrument for adapting the working conditions for the employees of age 50+. It contains three sub-surveys in three kindergartens, three Primary Schools and three Elementary Art Schools in Prague. Based on semi-structured interviews with the directors and also on answering questionnaires about the age management and the utilization of its tools in between the group of pedagogues of age 50+ and the group of operational staff of age 50+ at the surveyed schools compares the possibility of introducing the instruments of the age management to schools with needs of employees of age 50+.

The aim of this work is to describe and compare the current state of use of the age management elements in kindergartens, Primary Schools and Elementary Art Schools and then prepare a proceeding for applying the age management into school personnel management.

KEYWORDS

age management, age management implements, diversity management, headteachers, operating staff 50 plus, research survey, teachers 50 plus

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	TEORETICKÁ ČÁST	11
2.1	Diverzity management – jeho východiska a součásti	11
2.2	Politika zaměřená na věk	13
2.3	Age management	15
2.3.1	Opatření age managementu na různých úrovních systému	16
2.3.2	Tři úrovně opatření age managementu	17
2.3.3	Osm pilířů age managementu	19
2.3.4	Nástroje age managementu	24
2.4	Shrnutí teoretické části	32
3	PRAKTICKÁ ČÁST	33
3.1	Charakteristika zkoumané problematiky	33
3.2	Výzkumné předpoklady	33
3.3	Výběr šetřeného vzorku škol	34
3.4	Vymezení objektů šetření	35
3.5	Technika sběru dat, práce s daty	38
3.6	Vstup do terénu	39
3.7	Analýza dat	40
3.7.1	Dílčí výzkumná témata - Šetřené mateřské školy, interpretace dat	40
3.7.2	Nástroje age managementu spojené s obsahem práce	43
3.7.3	Nástroje age managementu spojené s formou práce	48
3.7.4	Shrnutí výsledků výzkumného šetření v mateřských školách	51
3.7.5	Dílčí výzkumná témata - Šetřené základní školy, interpretace dat	52
3.7.6	Nástroje age managementu spojené s obsahem práce	55
3.7.7	Nástroje age managementu spojené s formou práce	58
3.7.8	Specifika provozních zaměstnanců	61
3.7.9	Shrnutí výsledků výzkumného šetření v základních školách	61

3.7.10	Dílčí výzkumná témata - Šetření základní umělecké školy, interpretace dat.....	62
3.7.11	Nástroje age managementu spojené s obsahem práce	65
3.7.12	Nástroje age managementu spojené s formou práce.....	70
3.7.13	Specifika provozních pracovníků v základních uměleckých školách	73
3.7.14	Shrnutí výzkumného šetření v základních uměleckých školách	73
4	ZÁVĚR	75
5	SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ	79
6	SEZNAM PŘÍLOH	82

1 Úvod

Demografický vývoj z hlediska složení populace se stává varujícím. Nezbytností se v pracovním prostředí stává přizpůsobování pracovních pozic různorodým skupinám. Tento problém se dotýká nejen lidí nad 50 let věku, čerstvých absolventů, matek s malými dětmi, ale i skupin cizinců, různých národnostních etnik a dalších specifických skupin lidí. Z konceptu vytváření vhodných podmínek pro různorodé skupiny zaměstnanců vychází diverzity management. Tato práce v teoretické části popisuje diverzity management jako poměrně novou oblast managementu sloužící jako východisko pro jedno z odvětví diverzity managementu, a to managementu věnující se problematice a řízení zohledňující věk zaměstnance – age managementu. Tento koncept nabývá na důležitosti nejen s prodlužujícím se věkem dožití lidí, s prodlužující se hranicí odchodu do starobního důchodu, ale především s potřebou vytváření komfortních podmínek materiálních, sociálně pracovních, zdravotních, pro stále se navyšující skupinu starších pracovníků. Tato skupina zaměstnanců bude tvořit početnou a důležitou část pracovního trhu. Zaměstnavatelé budou muset přizpůsobovat pracovní procesy v podnicích i samotnou náplň práce pro jednotlivá pracovní místa zaměstnancům ve věkové skupině 50 plus, která bude tvořit podstatnou část celkového počtu pracovníků.

Vzhledem k tématu práce a jejímu zaměření k managementu vzdělávání se zaměřuji na školský segment. Diplomová práce se zabývá konceptem age managementu a možnostmi jeho využití směrem k zaměstnancům škol. V teoretické části tato práce popisuje diverzity management jako východisko pro práci s různorodými skupinami zaměstnanců. Blíže se zabývá konceptem age managementu. Age management je vymezován jako řízení zohledňující věk a schopnosti zaměstnance. V současné době stárnutí populace je včasná identifikace tohoto problému v organizaci a s tím možné postupné zavádění opatření age managementu více jak potřebné.

Výzkumné šetření se uskutečnilo v devíti školách formou polostrukturovaných rozhovorů s řediteli zúčastněných škol a dotazníky určených skupině pedagogů ve věku 50 plus a skupině nepedagogických pracovníků ve věku 50 plus. Cílem této práce je popsat současný stav využívání prvků age managementu ve vybraných mateřských, základních

a základních uměleckých školách v Praze, zjistit potřeby zaměstnanců 50 plus, možnosti jejich zavedení a poté navrhnout opatření age managementu využitelná v personálním řízení škol. S cíle diplomové práce byly vytvořeny tři výzkumné předpoklady, a to:

- 1) Ředitelé škol neznají koncept age managementu;
- 2) Ředitelé škol využívají nástroje age managementu;
- 3) Do provozů mateřských, základních a základních uměleckých škola lze aplikovat nástroje age managementu.

Na základě vyhodnocení dat získaných z polostrukturovaných rozhovorů s řediteli škol a dotazníků od pedagogických a nepedagogických zaměstnanců zúčastněných škol ve věkové kategorii 50 plus, bude navrženo opatření k využití nástrojů age managementu v provozech různých typů škol.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Diverzity management – jeho východiska a součásti

Při současném trendu stárnutí evropské populace, při poklesu počtu lidí v produktivním věku, nabývá na významu dovednost vhodně pracovat se všemi zaměstnanci a umět využívat jejich možností. Jak uvádí Eger (2009, s. 9) *„demografický vývoj naší společnosti spolu s globalizací pracovního trhu podtrhují význam diverzity managementu, který se stává nezbytným právě v důsledku změn ve složení pracovní síly, ale i v důsledku dynamických změn ve vývoji společnosti obecně. Diverzitu chápeme jako jeden ze způsobů, jak různorodost nejen respektovat, ale i ji využít.“*

Velkou výzvou pro management firem je tedy umění účinně pracovat s diverzifikovanou skupinou zaměstnanců. Snažit se s rozdílností pracovat, implementovat rozdílnost do rozvoje lidských zdrojů, při strategickém plánování rozvoje firmy umět využívat potenciál diverzifikované skupiny. To, že se management diverzity stává nově se rozvíjející oblastí managementu, uvádí ve své publikaci Bedrnová (Bedrnová, Jarošová, Nový et al., 2012, s. 507). *„V jeho rámci jde o vedení pracovníků s různou sociálně kulturní identitou. Čím se stává pracovní síla heterogennější, tím náročnější je efektivně spolupracovat v pracovním procesu. Jak konstatuje Armstrong (2007, s. 144) „nejde jen o výlučné zaměření na problémy diskriminace, ale o uznání rozdílů mezi lidmi.“* Dle tohoto autora je *„řízení rozmanitosti pojem, který uznává výhody plynoucí z rozdílů. Je to vytváření prostředí, ve kterém každý bude mít pocit, že je oceňován, ve kterém je plně využit talent každého pracovníka a kde jsou plněny cíle organizace“* (2007, s. 144).

Diversity je termín pocházející z angličtiny a nejčastěji je překládán jako různorodost, rozdílnost, rozmanitost či odlišnost. *„Původní anglický pojem má ale širší význam: označuje koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti, a to zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál“* (Velišková, 2007, s. 16). Různorodostí v pracovním prostředí a v pracovních týmech chápeme skupinu zaměstnanců, do které

patří muži, ženy, začínající či zaměstnanci končící svou pracovní kariéru, lidé různých národností, vyznání, barvy pleti či s různou sexuální orientací. „*Jedním z nelehkých úkolů manažerů firem patří dovednost zabránit diskriminaci a využít rozdíly mezi pracovníky, k pokud možno výkonnější a efektivnější práci*“ (Armstrong, 2007, s. 144). Velkým úkolem diverzity managementu je vytváření inspirujícího prostředí, kde bude v co největší míře využit potenciál každého pracovníka v souladu s cíli organizace.

Diverzity management se stává jakousi nástavbou ke konceptu rovných příležitostí. Koncept rovných příležitostí slouží k narovnání nedostatečných příležitostí k získání zaměstnání určitých skupin obyvatelstva a je podpořen zákonnými normami. Tento koncept je zakotven například v zákoně č. 262/2006 Sb. – Zákoník práce, kde se setkáváme s právem na rovné zacházení se všemi osobami, ucházejícími se o pracovní místo, v Zákoně o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., tam nacházíme pozitivní opatření s cílem odstranění nevýhod či zákaz požadování informací souvisejících s manželským či rodinným životem, dále v Antidiskriminačním zákoně č. 198/2009 Sb., který se zabývá přímou a nepřímou diskriminací, mimo jiné např. z důvodu pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru. Agendu diskriminace zpracovává také zákon č. 251/2005 Sb. Zákon o inspekci práce, který se zabývá přestupky na úseku rovného zacházení v zaměstnání. Právě díky zakotvení dodržování těchto norem v legislativě ovšem Maříková (2005, s. 23) naopak nadřazuje koncept rovných příležitostí nad koncepci řízení diverzity. „*Z lidskoprávního nebo také legislativního přístupu je koncept rovných příležitostí nadřazen konceptu řízení diverzity. Diverzita z tohoto zorného úhlu nepředstavuje pouze určitou (minoritní) skupinu pracujících (např. žen, osob starších 50 let apod.), ale zahrnuje každého pracovníka či pracovníci a vytváří rovné příležitosti pro všechny. Zatímco problematika rovnosti je inherentně spojena s otázkou nediskriminace, která je zahrnuta v antidiskriminační legislativě, koncept řízení diverzity odkazuje k „uvědomělé dobrovolnosti“, tedy k něčemu, co může být zaváděno a dodržováno (tj. morální aspekt), ale také nutně nemusí na rozdíl od zákonných norem.*“ Kombinace těchto dvou konceptů s protidiskriminačními opatřeními a inkluzí přináší nový kvalitativní a proaktivní přístup státu i zaměstnavatelů.

Podle Lodenové (viz Loden, 1996, in Bedrnová, Jarošová, Nová et al, 2012, s. 506) „představuje diverzita důležité charakteristiky jedince, které ovlivňují jeho možnosti a vnímání sebe sama a druhých v pracovním procesu. Na základě těchto charakteristik pak můžeme jedince rozdělit do určitých sociálních skupin. Rozlišujeme dva druhy dimenzí diverzity – primární a sekundární.“

Primární dimenzi tvoří tyto charakteristiky:

- *Věk;*
- *Etnická příslušnost;*
- *Gender;*
- *Mentální a fyzické schopnosti a další charakteristiky;*
- *Rasa;*
- *Sexuální orientace.*

Sekundární dimenze pak představují:

- *Komunikační styl;*
- *Vzdělání;*
- *Rodinný stav;*
- *Vojenská zkušenost;*
- *Organizační role a úroveň;*
- *Náboženství;*
- *Mateřský jazyk;*
- *Geografická příslušnost;*
- *Mzda;*
- *Pracovní zkušenost.*

2.2 Politika zaměřená na věk

Česká, ale i evropská společnost, stárne. Příčinou tohoto jevu je dle Ilmarinena (2008, s. 19) pokles porodnosti a zvýšení průměrné délky života. Zvyšuje se počet lidí v post - produktivním věku a klesá podíl lidí ve věku produktivním. Zaměstnavatelé

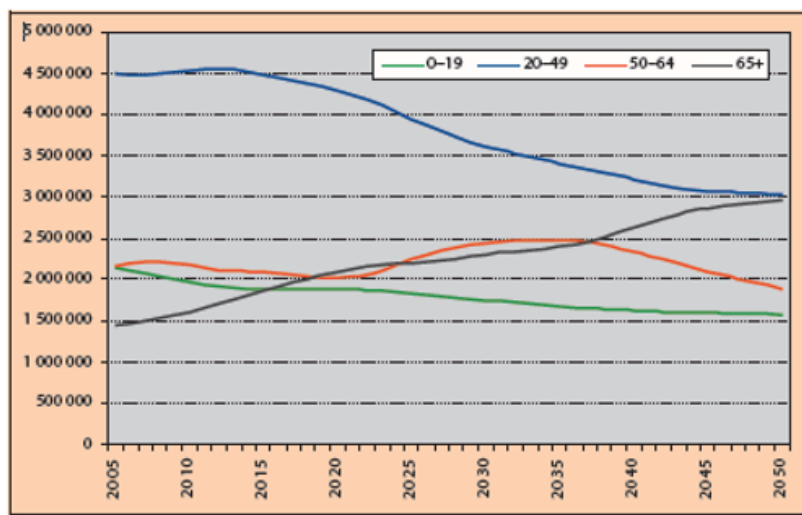
v soukromém i veřejném sektoru, kteří v minulosti často podporovali starší pracovníky k opouštění zaměstnání, se k nim nyní obrací jako k požadované pracovní síle. Společnost si tak v souvislosti s demografickou situací uvědomuje potřebu vytváření podmínek pro stárnoucí zaměstnance. Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, kritérium věku je jednou z primárních dimenzí diverzity managementu.

Dle Armstronga (2007, s. 144) by se měly brát v úvahu následující skutečnosti:

- *Věk je špatným prediktorem pracovního výkonu;*
- *Je zavádějící spojovat fyzickou a duševní schopnost s věkem;*
- *Většina populace ve vyšším věku žije aktivním, zdravým životem.*

Armstrong jako důležitou okolnost při přijímání či vzdělávání starších pracovníků zdůrazňuje kritérium schopnosti vykonávat danou práci, či přesvědčení o nutnosti vzdělávání pro další rozvoj organizace, bez ohledu na věk pracovníka (2007. s. 144).

Následující graf ukazuje, jak se budou dle prognóz v České republice vyvíjet počty obyvatel dle jednotlivých věkových skupin do roku 2050 (Cimbálníková et al. 2012, s. 16).



Obr. 1 Vývoj věkové struktury obyvatelstva ČR v letech 2005-2050 dle prognózy ČSÚ (2009)

Zdroj: Cimbálníková et al., 2012, s. 16

Nejmłodší složka populace, tj. lidé do 19 let, jako skupina budoucích pracovních sil, bude mírně klesat, výrazně klesat bude podíl osob ve věku 20 – 49 let, podíl osob v předdůchodovém věku 50 – 64 let bude v letech 2020 – 2037 narůstat, aby následně začal klesat. Podíly seniorské generace 65 plus budou permanentně narůstat, až na 31 % populace v roce 2050 (Cimbálníková et al., 2012, s. 16).

Integrace starších osob do ekonomického a sociálního rozvoje a vytváření věkově inkluzivní společnosti je hlavním úkolem politiky přípravy na stárnutí společnosti. Koordinátorem této politiky v ČR je Ministerstvo práce a sociálních věcí. Strategickým dokumentem pro tuto oblast se stává Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 – 2017. Základním rámcem tohoto programu je dodržování a ochrana lidských práv seniorů. Opatření vyplývající z tohoto dokumentu směřují k tomu, aby starší pracovníci a senioři mohli plně využívat svých politických a občanských práv, aby jim bylo umožněno naplňovat sociální či kulturní práva občana. Poukazuje na význam celoživotního učení, jako prvku prevence, odstranění a kompenzace deficitu vyššího věku s cílem udržení tělesných a intelektuálních sil. (Beneš, 2008, s. 90) Zpracovává strategie v konceptu zaměstnávání starších pracovníků a seniorů ve vazbě na systém důchodového pojištění, pozornost je zde také věnována účasti seniorů v komunitním životě společnosti, v dobrovolnických organizacích, v mezigenerační spolupráci s vizí seniorů jako aktivní, nedílnou a samozřejmou součástí společnosti. S ohledem na cíl práce je nadále věnována pozornost věkovému, neboli age managementu, který je, jak bylo uvedeno výše jednou z hlavních složek primární dimenze diverzity managementu.

2.3 Age management

Koncept age managementu, jako řízení zohledňující věk zaměstnance, se poprvé objevuje jako výstup výzkumu zadaného Úřadem sociální správy ve Finsku na téma: „*Jak dlouho mohou lidé pracovat a jaký je vhodný věk odchodu do důchodu?*“ Tento výzkum zpracovával v roce 1980 Finský institut pracovního zdraví s ohledem na demografický problém Finska. V té době (80. léta 20. století) se začal z důvodu stárnutí tzv. „baby boomers“ populace narozené v letech 1945 – 1950 zvyšovat podíl starších pracovníků. Finsko řešilo vysoký počet práce neschopných osob a rozšiřovalo seznam důvodů

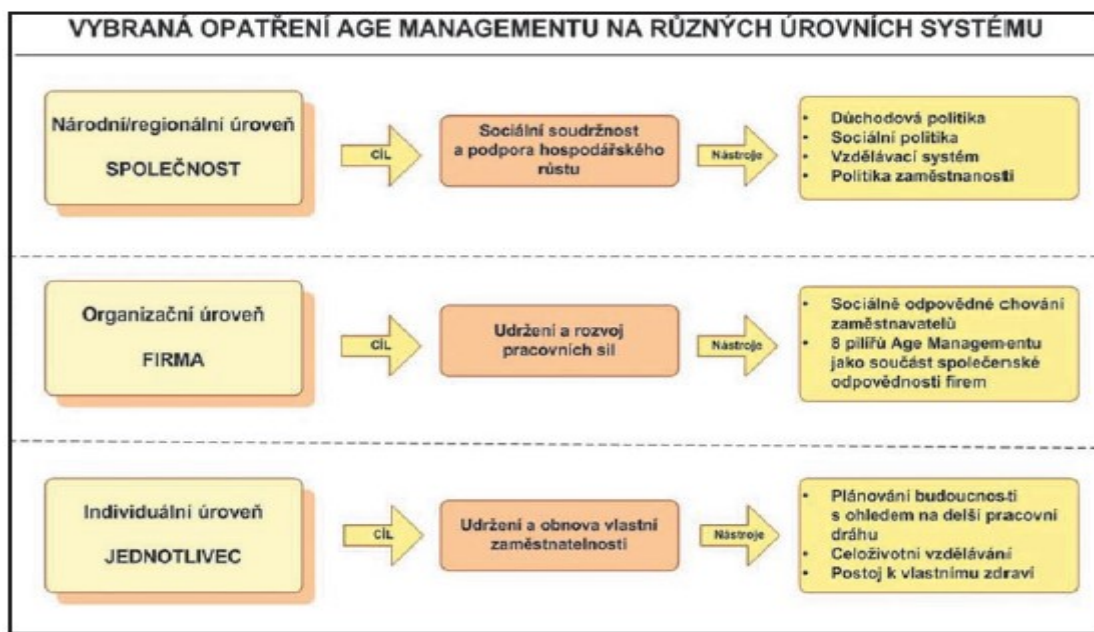
pro odchod do předčasného důchodu. Finský institut pracovního zdraví (dále jen FIOH) začal zpracovávat studii na téma: „*Jak měřit lidskou schopnost pracovat během stárnutí?*“ Výsledkem se stává nová metoda měření pracovní schopnosti nazvaná jako Work Ability Index – WAI a její testování v longitudinální studii na 6 500 pracovnících obecní správy ve Finsku. Jako zásadní poznatek z ní, mimo jiné, vyplynulo, že klíčovými hráči pro podporu pracovní schopnosti a s tím spojeným delším časovým úsekem pracovního života stráveného v zaměstnání v pracovní pohodě, jsou manažeři a vedoucí pracovníci firem. Na ně se tedy zaměřil nově vznikající koncept age managementu. Povědomí o specifikách věku a ochota hledat řešení, vycházející vstříc věku, byla velkou proměnnou související s dobrou pracovní schopností stárnoucích pracovníků. Roku 1993 se rozeběhlo školení age managementu, od roku 2000 byl realizován pod záštitou Evropské unie koncept zaměřený na výzkum a vývoj aktivit age managementu v členských zemích. Jsou zveřejňovány případové studie dobrých praxí praktikující koncept age managementu jako inspirace pro instituce, firmy, podniky, hledající cestu k dlouhodobějšímu plánování pracovních sil s ohledem na jejich věk a možnosti (Cimbálníková et al. 2012, s. 153 – 155).

Age management definuje Cimbálníková (Cimbálníková et al., 2012, s. 33) jako „*vytvoření podmínek, které zohledňují věk na úrovni politické a organizační, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí.*“ Čeledová se dotýká (Čeledová et al., 2014, s. 185) věkové struktury zaměstnanců organizace a vymezuje age management jako „*řízení věkové struktury pracovníků, a to na úrovni společnosti, organizací a jedinců.*“ Praktické využití konceptu age managementu charakterizuje Walker (in Dannefer, Phillipson, 2010, s. 571) jako „*soubor opatření bojující s věkovými bariérami a podporující diverzitu, a činností, které zajišťují, aby dostal každý pracovník možnost naplnit svůj potenciál a nebyl znevýhodněn svým věkem.*“

2.3.1 Opatření age managementu na různých úrovních systému

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, ke zdárnému zavádění age managementu do praxe, je zapotřebí podpora celého systému. Dá se tedy konstatovat, že existují tři úrovně lišící

se úhlem pohledu na danou problematiku a možností odpovědnosti k dotčené věkové skupině.



Obr. 2 Vybraná opatření age managementu na různých úrovních systému
(Cimbálníková et al., 2012, s. 48)

2.3.2 Tři úrovně opatření age managementu

Opatření age managementu na národní úrovni

Veřejným zájmem spojeným s podporou stárnoucí pracovní síly přispívá stát na svůj ekonomický a sociální rozvoj. Vyvstává potřeba řešit jev stárnoucí populace jako závažného rizika ohrožující sociální vývoj společnosti. Fakticky jde v první řadě o sladování nabídky a poptávky na trhu práce, řešení zaměstnanosti a nezaměstnanosti, zaměstnávání starších osob, jejich šancí na získání zaměstnání odpovídající nejen jejich kvalifikaci, ale i možnostem spojeným s otázkou zdraví, produktivity práce a podobným aspektům. Řízení stárnoucí pracovní síly se stává veřejným zájmem zejména z toho důvodu, že mnohé aspekty nebývají trhem pokryty. Daná úroveň v sobě zahrnuje opatření v oblasti důchodové a sociální politiky, ve vzdělávacím systému státu a politiky zaměstnanosti.

Opatření age managementu na individuální úrovni

Zájmem jednotlivce by mělo být udržení a případná obnova vlastní zaměstnatelnosti. Velkou výzvou se pro starší pracovníky stává schopnost v případě potřeby měnit zaměstnavatele, eventuálně se dále vzdělávat. Koncept celoživotního vzdělávání nabývá na důležitosti. Vzdělávání se často propojuje s pracovní aktivitou, zvyšují se jím možnosti uplatnění jednotlivce na pracovním trhu. Strategie celoživotního vzdělávání je jednou z priorit Národního akčního plánu podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 – 2017. Celoživotní vzdělávání se zároveň stává pojítkem mezi těmito třemi úrovněmi. Jak se můžeme dočíst v Národním akčním plánu podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 – 2017 (2013, s. 12): *„Investice do vzdělání a školení v rámci konceptu celoživotního učení umožňuje řešit sociálně-ekonomické cíle a zároveň představuje dlouhodobý přínos pro jednotlivce, podniky, hospodářství a společnosti obecně. Investice do celoživotního učení mají jak přímý ekonomický dopad na zvyšování zaměstnanosti všech věkových skupin, tak i nepřímý účinek spočívající v podpoře společenské a sociální integrace, začlenění, participace do pracovního i společenského života a ve svém důsledku zvýší celkový blahobyt společnosti.“* Další osobní zodpovědností je investice do vlastního zdraví, plánování budoucnosti s ohledem na delší pracovní kariéru a s tím spojená přiměřená odpovídající fyzická i duševní kondice. Je nutné rozvíjet zdravotní gramotnost od narození po seniorský věk. Péče o zdraví a prevence vážných onemocnění by měla být osobní zodpovědností každého jedince.

Opatření age managementu na organizační úrovni

Již zmiňovaným demografickým vývojem bude přibývat v organizacích pracovní síla s vyšším věkovým průměrem, a je velmi důležité pro zaměstnavatele udržet a rozvíjet tyto pracovníky k dostačujícímu pracovnímu výkonu. Respektování tohoto faktu, vytváření vhodných pracovních podmínek s přiměřenou pracovní zátěží, ochrana a podpora zdraví, přispívá k pracovní pohodě zaměstnanců a stává se součástí zodpovědného chování zaměstnavatelů vůči zaměstnancům. Jak uvádí Maříková (Maříková et al., 2015, s. 23) *„morální argument založený na lidských právech (a mající oporu v legislativě) všech zaměstnanců a zaměstnankyň a uchazečů a uchazeček o zaměstnání, tedy různorodé pracovní síly, nesmí být opuštěn (ani) v zájmu zisku.“* Age management se stává nástrojem

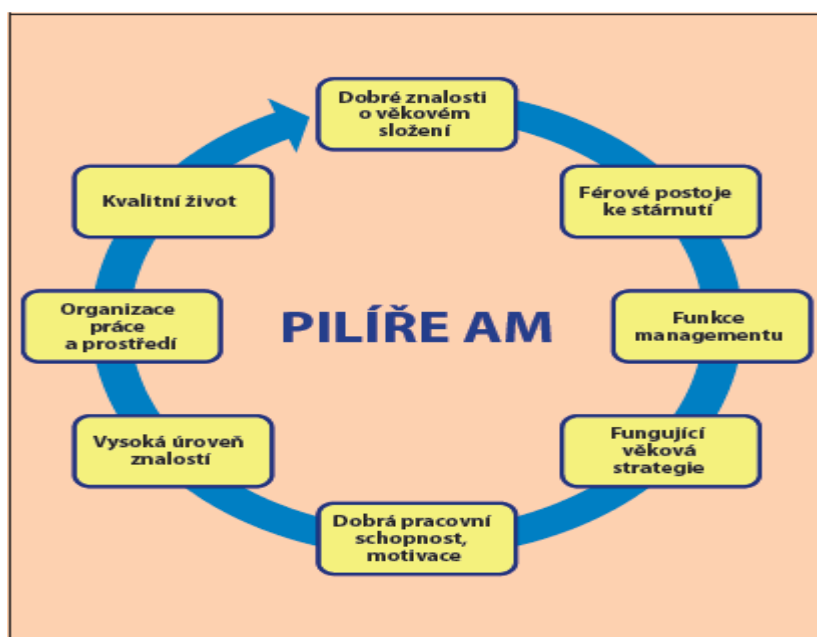
umožňující zaměstnavatelům zahrnout vizi věkového managementu do strategie firmy. Stává se též nedílnou a výraznou součástí kultury firmy a odpovědného chování firem v sociální oblasti, která je jedním ze tří pilířů odpovědného podnikání. Kalousová v definici sociálního pilíře odpovědného podnikání (Kalousová et al., 2015, s. 11) konstatuje že, „*odpovědná firma dbá na zdraví a bezpečnost zaměstnanců, usiluje o rozvoj lidského kapitálu, dodržuje pracovní standardy, poskytuje jistotu zaměstnání a rovné příležitosti pro ženy, muže, národnostní menšiny, handicapované a starší lidi, nezneužívá práce dětí (a zároveň odmítá spolupráci s partnery, kteří by dětské práce zneužívali).*“

2.3.3 Osm pilířů age managementu

K úspěšnému zavádění age managementu do personální politiky firem je zapotřebí komplexních opatření. Experti Finského institutu pracovního zdraví identifikovali osm všeobecných vizí věkového managementu na podnikové úrovni, které se navzájem ovlivňují a které pomohou poznat oblasti, na které je nutno se při implementaci age managementu zaměřit. Tyto pilíře se stávají pomůckou ke snadnější identifikaci potřeb organizace pro zavádění funkčního age managementu.

- 1) Dobré znalosti o věkovém složení;
- 2) Férové postoje k stárnutí;
- 3) Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti;
- 4) Kvalitní a funkční věková strategie;
- 5) Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat v práci;
- 6) Vysoká úroveň znalostí;
- 7) Dobrá organizace práce a pracovního prostředí;
- 8) Spokojený život.

(Ilmarinen, 2008, s. 236)



Obr. 3 Pilíře age managementu (Illmarinen in Cimbálníková et al, 2012, s. 40)

Dobré znalosti o věkovém složení

Vize: „Lidé, kteří v organizaci rozhodují, si dobře uvědomují věkovou výzvu týkající se budoucí pracovní síly, například stárnutí zaměstnanců, předčasný odchod do důchodu, nedostatek mladých pracovníků.“

Pro zhodnocení situace v organizaci je zapotřebí znát věkovou strukturu zaměstnanců, určit počet zaměstnanců odcházejících do starobního důchodu v horizontu 5 – 10 let, mít představu o ideální věkové struktuře zaměstnanců. Uvědomit si zda, a jak, věková struktura zaměstnanců ovlivňuje firemní zdroje znalostí a produktivitu práce. Účinným nástrojem se stává zhodnocení situace v organizaci se zřetelem na vliv měnícího se věkového složení, seznámení se s předpovědí týkající se pracovní síly, začlenění věkové výzvy do agendy vrcholového managementu firmy. V organizaci by mělo dojít k posouzení personální strategie z pohledu stárnutí zaměstnanců. K tomu, aby se age management stal nedílnou součástí personální strategie organizace, je zapotřebí vytvořit plán na zvýšení věkové uvědomělosti vedoucích pracovníků i celého personálu organizace, jehož základním pilířem je školení age managementu pro management a vedoucí pracovníky.

Férové postoje k stárnutí

Vize: *„Management firmy a vedoucí pracovníci mají pozitivní postoj k stárnoucím zaměstnancům, znají jejich silné stránky a využívají je.“*

U tohoto pilíře je nutné uvědomit si, jaký přístup má management a vedoucí pracovníci ke stárnoucím zaměstnancům, jak se odráží pozitivní či negativní postoje vedoucích pracovníků v jejich jednání vzhledem ke stárnoucím zaměstnancům. Je dobré upozorňovat, jak se zaměstnanci chovají k mladým či stárnoucím zaměstnancům. Doporučuje se též vypracovat SWOT analýzu stárnoucích zaměstnanců a z ní identifikovat jejich možnosti a potřeby. Jako nástroj k tomuto kroku poslouží průzkum názorů na věk mezi řídicími a vedoucími pracovníky a ostatním personálem. Z něj pak může vyvstat potřeba školení managementu a vedoucích pracovníků o silných a slabých stránkách stárnoucích zaměstnanců. Velice názorným příkladem bývá seznámení všech pracovníků s dobrými příklady z praxe.

Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti

Vize: *„Vedení organizace vidí jako svou odpovědnost přistupovat individuálně k pracovníkům všech věkových kategorií a ve všech fázích jejich pracovního života.“*

Dokáže organizace zohledňovat individualitu? Takové otázky si musí vedoucí pracovníci pokládat při identifikaci třetího pilíře age managementu. Nutná je sebereflexe managementu v oblasti řízení lidí různého věku, nastavení vhodné podpory lidí v různých fázích pracovního života. Postupem k zavedení tohoto pilíře je průzkum o individuálních potřebách pracovníků týkající se životní situace, vůle dále pracovat, motivace k práci a kariérním plánům. Samozřejmostí by se mělo stát proškolení managementu o řízení rozmanitosti.

Kvalitní a funkční věková strategie

Vize: *„V naší organizaci nabývá na významu uznání a rovnost zaměstnanců různého věku, spolupráce mezi věkově diverzifikovanými skupinami zaměstnanců, celoživotní vzdělávání a chuť starších pracovníků se vzdělávat a pokračovat v práci. Věková strategie je součástí plánování personální politiky.“*

Důležitým okamžikem pro účinné zavádění age managementu do praxe je uvědomění vedoucích pracovníků o významu věkové strategie. Ta by se měla stát nedílnou součástí personální politiky organizace. Dalším důležitým faktorem je rovné zacházení s lidmi různého věku v organizaci. Dosáhnout těchto pilířů se dá zahrnutím a podporou věkové strategie do celkové strategie organizace. Významné se též stává rozložení a monitorování věkové struktury v organizaci.

Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat v práci

Vize: *„Pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat v práci se u stárnoucích zaměstnanců v naší organizaci zlepší natolik, že tito zaměstnanci chtějí ve firmě pracovat až do odchodu do důchodu.“*

K úspěšnému zavedení tohoto pilíře age managementu je pro vedení organizace nutná znalost obsahu pojmu pracovní schopnost, a s ní spojená specifika v různých věkových skupinách. Významným činitelem pro setrvání zaměstnanců i po odchodu do důchodu bývá dobré organizační řešení potřeb stárnoucích zaměstnanců. Jsou v organizaci možné kroky v úpravách pracovní doby, směn, vstříc životnímu rytmu starších pracovníků? Účinným nástrojem se opět stávají školení zaměřená k problematice pracovní schopnosti, pravidelné posuzování pracovní schopnosti u zaměstnanců, vytvoření aktivit udržující dobrou pracovní schopnost. Vytváření pracovních podmínek k umožnění pokračování v hodnotném pracovním životě pro stárnoucí pracovníky je další cestou motivování starších pracovníků v organizaci.

Vysoká úroveň znalostí

Vize: *„Vedení organizace plně přijalo koncept sdílení znalostí a učení se prací, jako jedním z hlavních cílů managementu, a zabezpečuje sdílení vědomostí získaných zkušeností (tacitní znalosti) mezi stárnoucími a nově nastupujícími zaměstnanci.“*

U tohoto pilíře se předpokládá znalost a aplikace modelu celoživotního učení. To se definuje v Memorandu o celoživotním učení (Memorandum o celoživotním učení, 2001, in Veteška, 2010, s. 10) jako *veškeré účelné formalizované i neformální činnosti související s učením, které se průběžně realizují s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů*. V tomto případě jde o zjištění potřeb stárnoucích

zaměstnanců ve vzdělávání, plánování náplní seminářů a smysluplné využití tacitních znalostí starších zaměstnanců směrem k mladším. Vhodnou metodou je forma mentorování, kde je mentor rádcem, konzultantem, poradcem, školitelem, který pracuje s mentorovaným zpravidla na pracovišti. Díky svým znalostem *mentorovanému radí, motivuje jej, usměrňuje a předává své zkušenosti*. Jedná se o dlouhodobou spolupráci, s předem určenou frekvencí setkávání a způsobem předávání zkušeností. Tato činnost bývá spojena s *velmi vysokými náklady, neboť role mentora vyžaduje schopné, všestranně vzdělané, osobnostně vyzrálé a sociálně inteligentní jedince*. (Palán, Langer, 2008, s. 124) Těmi často bývají právě starší zaměstnanci, kteří ovšem mívají mezery v dovednostech předávání svých znalostí a zkušeností a je tedy na vedoucích organizací, aby umožnili těmto pracovníkům vzdělávání v této oblasti.

Dobrá organizace práce a pracovního prostředí

Vize: *„Organizace práce, pracovní doba a pracovní prostředí pro fyzickou i duševní práci odpovídají možnostem a potřebám všech věkových skupin zaměstnanců.“*

Pro zavedení vhodné organizace práce je potřeba brát do úvahy možnosti a potřeby zaměstnanců všech věkových skupin. Management by se ovšem v souvislosti s age managementem měl zamyslet nad zlepšením možností starších pracovníků ovlivňovat a regulovat svoji práci. Vhodnou formou je revize pracovních náplní, jejich individualizace vzhledem k potřebám a možnostem starších pracovníků. Dobrá znalost zdravotní a funkční kapacity starších pracovníků též slouží k možnosti specifikace jednotlivých pracovních náplní starších pracovníků.

Kvalitní život

Vize: *„Uznání, pracovní pohoda a kvalita života stárnoucích zaměstnanců se v organizaci významně zlepšily. Pracovníci odcházejí důstojně do důchodu.“*

Existencí programu podpory zaměstnanců během posledních let kariéry napomáhá odpovědná firma k zlepšení kvality pracovního života stárnoucích zaměstnanců v tomto období. Vytvářením pracovních míst pro lidi v důchodovém věku nabízí pro starší zaměstnance vizi pro další setrvávání ve firmě. Možností školení zaměřeného na problematiku odchodu do starobního důchodu, přípravy na odchod z aktivního

pracovního života naopak organizace může pomoci ke klidnému a naplněnému odchodu do starobního důchodu. Dobře pracovníky vnímána bývá i podpora kvalitní péče v oblasti pracovního zdraví. Pokud je firma v kontaktu s bývalými, nyní penzionovanými zaměstnanci i po odchodu do důchodu, bývají pro ni často vhodnou, rychle operativně dostupnou pracovní silou v případě výpadku současných zaměstnanců, například v případě jejich dlouhodobé nemoci, předem neplánovaném odchodu ze zaměstnání a podobně. (Cimbáliková et al., 2012, s. 41 – 43, Ilmarinen, 2005, s. 237 – 243)

2.3.4 Nástroje age managementu

Jak z předchozí kapitoly vyplývá, nástroje age managementu, které umožňují zaměstnávání pracovníků 50 plus s cílem využití jejich možností a schopností, jsou primárně spojeny s obsahem a formou práce. Armstrong (2015, s. 193) definuje obsah práce jako vymezení „*počtu a povahy pracovních úkolů, které musí zaměstnanec plnit, popřípadě počet a povaha stanovených pracovních operací, které musí zaměstnanec provést, aby splnil vymezený pracovní úkol.*“ Dle Bedrnové (2012, s. 261), má ovšem obsah práce též vysoký stimulační aspekt. Mezi pracovníky všeobecně lze najít několik aspektů, ovlivňující motivaci k práci spojenou s obsahem práce. Řadí se mezi ně například potřeba uplatňovat tvořivé, koncepční či systematické myšlení, možnost uplatňovat vlastní autonomii, sebekontrolu nebo potřeba pečovat o jiné. Některé zaměstnance motivuje výzva z pocitu vlastní prestiže či hrdosti na vlastní schopnosti, znalosti a dovednosti. Jiné naopak potřeba zacházet s uměleckými předměty, či práce v přírodě. Obecně lze říci, že každý zaměstnanec pro motivační naplnění obsahu své práce má potřebu zažívat pocit hrdosti na svoji práci, pocit potřebnosti a sounáležitosti s ostatními. Najít ten správný apel je velmi náročnou disciplínou pro vedoucí pracovníky směrem ke všem pracovníkům, o to více pro pracovníky 50 plus. Ve spojitosti s touto věkovou skupinou se hovoří o těchto nástrojích:

- Restrukturalizace pracovních míst – přizpůsobení pracovní náplně práce starším pracovníkům;
- Ergonomie práce – hledání ergonomických řešení, která omezují zátěž pracovníků;

- Rozvoj mezigenerační spolupráce – pracovníci 50 plus jako mentoři, koučové, vedoucí týmů;
- Vzdělávání na míru schopnostem pracovníků 50 plus;
- Podpora a propagace rozvoje fyzické kondice pracovníků;
- Podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody;
- Samostatné podnikání jako alternativa ke klasickému zaměstnávání – umožňuje volnost a možnost vlastní organizace a realizace práce.

Nástroje age managementu spojené s formou organizace práce vychází s flexibilních forem organizace práce. *„Flexibilní práce znamená uplatňování pracovních postupů nebo způsobů uspořádání pracovní doby, které se odchyľují od standartních nebo běžných postupů a způsobů. Cílem je zvyšovat provozní flexibilitu, zlepšovat využívání schopností a udržovat spokojenost zaměstnanců, zvyšovat produktivitu nebo snižovat náklady spojené se zaměstnáváním lidí“* (Armstrong, 2015, s. 185). Cílem nástrojů age managementu v oblasti forem práce je podpoření pokračování ekonomické aktivity starších zaměstnanců, kteří již nemohou nebo nechtějí vykonávat práci na hlavní pracovní poměr. Těmto odlišným pracovním úvazkům říkáme alternativní pracovní úvazky. Právě zlepšování schopností a udržování spokojenosti zaměstnanců 50 plus pomocí flexibilních forem práce přispívá k jejich pracovní pohodě a k možnosti setrvat v zaměstnání i přes pokročilejší věk a určitá omezení. Mezi nástroje age managementu spojené s formou práce řadíme:

- Přizpůsobení organizace práce – vycházející vstříc životnímu rytmu staršího pracovníka;
- Částečný úvazek – kompromis mezi pracovní aktivitou a odpočinkem;
- Nepravidelná práce – formou dohod o provedení práce či dohod o pracovní činnosti;
- Kombinace práce v kanceláři a práce z domova – úkoly vyplývající z pracovní smlouvy zaměstnanec vykonává z místa bydliště pomocí počítače a internetu, mobilního telefonu a podobně, takto vytvořené místo může organizaci snížit režijní náklady a pružně reagovat na výkyvy v poptávce;
- Podpora zdraví a vhodného pracovního prostředí – zahrnuje opatření preventivní povahy, jako pravidelné lékařské kontroly, úprava pracovního prostředí,

poradenství zdravotních odborníků, vytvoření věkově rozmanitých skupin, kde budou potenciální pracovní výkony a kompetence rovnoměrně rozloženy;

- Přizpůsobování pracovní doby – obsahuje částečné pracovní úvazky, ale i přizpůsobení pracovního harmonogramu pracovníkovi 50 plus, případně vytvoření měsíční či roční banky pracovního času, kdy pracovník pracuje podle množství práce, které může být různé v průběhu měsíce nebo roku;
- Sdílené pracovní místo – *„představuje uspořádání, kdy se dva nebo více zaměstnanců mezi sebou dělí o práci odpovídající jednomu pracovnímu místu na plný úvazek“* (Armstrong, 2015, s. 186). V souvislosti s nástroji age managementu je též chápána jako *„technika, ve které jsou zaměstnanci přesouváni mezi dvě pracovní pozice nebo více pozic podle předem naplánovaného pořádku“* (Cimbálníková et al., 2012, s. 108). Takto vytvořené pracovní místo přináší variabilitu pro vedoucí pracovníky, díky znalosti potřeb starších zaměstnanců mají možnost sestavit sdílené pracovní místo na míru těchto zaměstnancům;
- Projektové zaměstnávání – zaměstnávání na dobu určitou za účelem řešení konkrétního projektu v organizaci;
- Přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo – napomáhá setrvání starších pracovníků v organizaci díky výběru nového vhodnějšího pracovního místa, které snižuje jeho pracovní zatížení, posiluje jeho motivaci k setrvání v práci, využívá dostatečně jeho pracovní dovednosti a zkušenosti.

(Cimbálníková et al., 2012, s. 108)

V každé organizaci je samozřejmě nutné přistupovat k aplikaci těchto a případných dalších opatření s určitou opatrností a s ohledem na existující dispozice pracovních míst, požadavky zaměstnanců a firemní kulturu. Nástroje age managementu jsou účinnou pomůckou vedoucím pracovníkům organizací a firem k nastavování efektních a účinných forem možností, jak využít schopností a dovedností starších pracovníků s ohledem k jejich fyzickému či psychickému stavu. Důležitou součástí při nastavování nových forem a obsahu práce pro pracovníky 50 plus je též znalost jejich pracovní schopnosti. Pracovní schopností se dle finských autorů Ilmarinena a Tuomiho rozumí *„jak dobrý je pracovník*

v současnosti, v blízké budoucnosti, a jak vykonává svoji práci z hlediska pracovních nároků, zdravotních a duševních dispozic“ (Sekot, 2011, s. 14, in Lazarová et al.). Ilmarinen dále definuje pracovní schopnost jako „rovnováhu mezi individuálními zdroji pracovníka a požadavky práce, které jsou na něho kladeny“ (Ilmarinen, 2008, s. 131). Individuálním zdroji rozumíme zdraví a schopnosti, vzdělání, znalosti, hodnoty a postoje. Práce v sobě zahrnuje pracovní prostředí a kolektiv, obsah práce, její náročnost a organizaci. Díky znalosti pracovní schopnosti každého zaměstnance můžeme funkčně využívat nástrojů age managementu, které z této znalosti vycházejí.

Pracovní schopnost

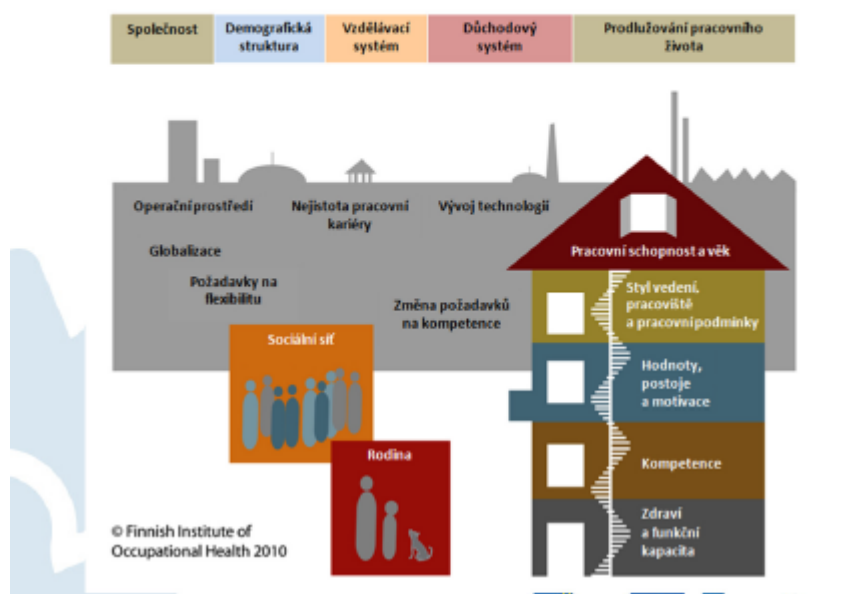
V předchozí kapitole byly blíže představeny nástroje age managementu jako jedny z hlavních prostředků k možnosti plného využití schopností, dovedností starších pracovníků vzhledem k limitům jejich věku. Aby mohli manažeři rozpoznat potřeby těchto zaměstnanců, je důležité dobře posoudit jejich pracovní schopnost. Pracovní schopnost definoval finský institut pracovního zdraví na žádost Úřadu sociální správy v 80. letech 20. století. Jedná se o komplexní a na důkazech založený koncept identifikující faktory ovlivňující schopnost pracovat. Nejde jen o zdravotní stav pracovníka, který se promítá do pracovního výkonu, ale jak je patrné v posledních desetiletích, posouvá se k holistickému a univerzálnímu pohledu. Definice pracovní schopnosti založená na zdraví se propojila s integrovanými modely, v kterých pracovní schopnost vytváří a posiluje více faktorů. Tato definice závisí na tom, zda na ní nahlížíme z pohledu pracovního zdraví, sociálního zabezpečení, anebo například rehabilitace. Popis pracovní schopnosti je založený na cílech pracovního zdraví, pracovní pohody, pracovní schopnosti a zvládání práce (Ilmarinen, 2005, s. 131). Pracovní schopnost je především otázkou rovnováhy mezi prací a osobními zdroji. Osobní zdroje jsou zdraví a schopnosti, vzdělání a znalosti, hodnoty a postoje. Na druhé straně práce zahrnuje pracovní kolektiv a prostředí, obsah práce, její náročnost a organizaci. S prací je samozřejmě propojený i management firmy. Pracovníci Finského institutu pracovního zdraví (*Finnish Institute of Occupational Health, FIOH*) zpracovali model působení různých faktorů na práceschopnost a nazvali ho Domem pracovní schopnosti. Dle těchto odborníků lze pracovní schopnost popsat jako vícepatrovou budovu. V přízemí najdeme zdraví, fyzickou, psychickou a sociálně funkční

kapacitu jedince. Na tomto přízemí leží celá hmotnost vyšších pater. Jakákoliv změna funkční kapacity či zdraví se projeví na pracovní schopnosti. Právě zdravotní problémy jsou hrozbou pro stabilitu pracovní schopnosti. Pokud na tomto přízemním patře dojde ke zlepšení, například v oblasti funkční kapacity, dochází k rozvíjení pracovní schopnosti. V druhém patře se nachází odborná kvalifikovanost, kompetence pracovníka. Měnící se výzvy a požadavky pracovních dovedností a znalostí kladou na pracovníky velké požadavky a právě schopnost zareagovat na tyto faktory a neustálý rozvoj odborných dovedností se stávají pro pracovní schopnost důležitým předpokladem. V tomto patře se nachází i osobní schopnost rozvíjet své kompetence po celý pracovní život a dokázat pracovat v různých pracovních kolektivech. Třetí poschodí tvoří hodnoty, postoje a motivace. Zde je citelná interakce mezi prací a osobními zdroji a vztah mezi prací a osobním životem. Velkým činitelem je též osobnostní nastavení každého jedince a jeho hodnotová orientace. Pro manažery firem je „*velmi důležité poznávat komplexní postoje pracovníků (jako je například pracovní spokojenost či závazek vůči organizaci), a to zejména v dobách, kdy se odehrávají významné změny – inovace, reorganizace, změna firemní kultury*“ (Bedrnová, Jarošová, Nový et al., 2012, s. 128). Hodnoty jsou součástí osobnosti člověka, ovlivňovány jsou zejména působením sociálního prostředí. Jak uvádí Bedrnová, Jarošová, Nový et al. (2012, s. 137), důležitým faktorem ovlivňující skladu hodnot, je věk. S věkem souvisí míra proměnlivosti hodnot a celého hodnotového systému. Pro manažery je tedy důležité dobře znát své zaměstnance a pracovat s jejich postoji a hodnotami. Čtvrté patro obsahuje pracovní podmínky, pracovní kolektiv, obsah práce a požadavky práce, styl vedení. Toto podlaží je největší a nejtěžší a celá jeho hmotnost leží na nižších patrech. Zde si zaslouží mimořádnou pozornost vedení a management. Ten zde přebírá zodpovědnost za iniciaci potřebných změn a postupů směrem k vytváření podmínek k udržování pracovní schopnosti starších pracovníků v pracovním prostředí. Pracovní schopnost ovlivňuje ale i vnější prostředí. Jedná se o rodinné zázemí, působení blízké komunity a společnosti. Pracovní požadavky též ovlivňuje nastupující globalizace, příchod nových technologií, s tím spojené nároky na změnu kompetencí a flexibilitu. Celospolečensky a dlouhodobě pak ovlivňuje práceschopnost demografická struktura, vzdělávací systém, důchodová reforma či prodlužování pracovního života.

Udržování a rozvíjení pracovní schopnosti si vyžaduje spolupráci vedoucích pracovníků a zaměstnanců. Ani jedna z těchto skupin ovšem nemůže zajistit to, že se pracovní schopnost v čase nebude měnit, zodpovědnost nesou obě skupiny. Významným činitelem je též pracovní kolektiv. V poslední době se pojem pracovní schopnost nahrazuje termínem pracovní pohoda, či pocit pohody při práci. Zde se prolíná právě kvalita pracovního prostředí s pracovním kolektivem a kvalitou pracovního života (Ilmarinen, 2005, s. 131 -134).

Dům pracovní schopnosti

Zdroj: Finnish Institute of Occupational Health



Obr. 4 Dům pracovní schopnosti (Cimbálníková et al., 2012, s. 29)

Problematika věku zaměstnanců v českých školách

Ve výzkumném šetření se tato práce zabývá školským prostředím, konkrétně potřebami skupin pedagogických a provozních pracovníků 50 plus v mateřských, základních a základních uměleckých škol. Ze statistických údajů vycházejících z dat sbíraných v rámci Informačního systému o platech Ministerstvem financí vyplývá markantně zvyšující se podíl pedagogů i řídicích pracovníků ve věkové kategorii 56 a více let. Je zde též patrný pokles ve všech ostatních věkových kohortách, s tím, že dochází

k postřehnutelnému přesunu zaměstnanců v jednotlivých věkových kategoriích směrem k vyššímu věku. Podobné informace týkající se provozních pracovníků nebyly v dostupné literatuře a zdrojích bohužel nalezeny. S těmito skutečnostmi se bude muset školský management vyrovnat a i s pomocí nástrojů age managementu vhodně nastavit podmínky pro umožnění vykonávání profese dle potřeb stárnoucích pedagogů i ostatních pracovníků škol.

Jak uvádí Jůva (in Lazarová et al., 2011, s. 26) k odhadu vývoje věkové struktury učitelů lze použít klasický kohortně kompotentní model populačního vývoje. Jedná se o zjednodušený přístup, který nezahrnuje řadu dalších faktorů – pravděpodobně především mzdových a pracovních činitelů. Dle celkové prognózy vývoje věkové struktury obyvatelstva lze odvodit i stárnutí učitelské populace. Faktory, které by mohly ovlivnit příliv mladých, jsou snad jen nárůst porodnosti a tím skupiny dětí ve věku plnění povinné školní docházky, či zvyšování platů učitelů. Přesto lze ale díky postupnému a výraznému úbytku ekonomicky aktivního obyvatelstva předpokládat i stárnutí pedagogických sborů. Tomuto jevu nahrává i trend zvyšujícího se věku odchodu do starobního důchodu. Struktura stárnoucích českých učitelů je lidsky i odborně poznamenána dobou před rokem 1989, ve které studovali i pracovali. Sřetávali se s požadavky totalitního režimu a nyní již delší porevoluční dobu jsou vystavováni tlaku na flexibilitu a vyrovnání s požadavky se změnami a novými nároky v současné společnosti. Zde narůstá prostor pro schopnost empatie ve smyslu pochopení osobních a profesionálních potřeb stárnoucích lidí nejen u kolegů, ale zejména ze strany nadřízených. Opět se zde objevuje důležitost postoje vedoucích zaměstnanců k pracovníkům 50 plus. Tito pracovníci, zde konkrétně, učitelé, jsou specifickou skupinou s celou řadou jedinečných vlastností. Učitelská profese sebou nese značné psychické zatížení. Je to nesmírně zátěžové a nesnadné povolání, ve kterém nelze dosáhnout vysokých postů, či výrazného kariérního postupu, kde však mnoho učitelů zůstává po celý pracovní život až do poměrně vysokého věku. Výzvou pro školství jako takové, se stává realizace opatření týkající se motivace a udržení výkonnosti starších učitelů. Dle výzkumů (Lazarová et al., 2011, s. 149) lze tato opatření činit na úrovni celospolečenské (školsko – politické), tak i institucionální (přímo ve školách).

Na celospolečenské úrovni, s různou šancí na úspěch na zavedení těchto opatření, se hovoří o uzákonění výsluh pro učitele, dřívějších odchodech do starobního důchodu, delším studijním volna po odpracování určitého časového období, zásadně však o chybějícím morálním nedocenení této práce a malé prestiži tohoto povolání. Legislativní změny by mohly umožnit rozvolnění úvazků starším učitelům, snížení počtu hodin přímé práce s žáky, částečnou změnu v roli a náplni práce, například směrem k administrativním úkolům, projektové práci, poradenství, mentoringu, přípravě výukových a didaktických materiálů. Dlouho se též hovoří o kariérním řádu, který by zohlednil celoživotní zkušenost. Současné nastavení platových výměrů staví začínající mladé učitele a učitele před důchodem téměř na roveň. Požadavky některých pedagogů na legislativní ustanovení této profese statutem veřejného činitele, vychází ze společenské situace a postavení učitelů ve společnosti. Většinou nepříliš pozitivní mediální obraz učitele nahrává negativním postojům žáků a jejich rodičů k učitelům a škole jako takové.

Institucionální úroveň strategie řízení s ohledem k věku směřují do oblastí udržení kvality a produktivity. Patří tam péče o pracovní klima formou úpravy pracovních podmínek a pracovního prostředí s ohledem k věku, flexibilní pracovní doba, snížení absencí, změny v pracovním úvazku. Většina těchto opatření se vztahuje především k firemní praxi, po úpravách mohou být ovšem využita i ve školní praxi. Právě na odpovědnost státních a veřejných organizací směrem k diverzitě a sociálnímu aspektu zaměstnání různých ohrožených skupin lidí na pracovním trhu, mezi které patří i starší lidé, poukazuje Maříková ve své publikaci. *„Státní a veřejné organizace by měly být co nejvíce sociálně začleňující a nediskriminační a měly by umožňovat začleňování jedinců ze sociálně znevýhodněných skupin a prostředí na trh práce“* (Maříková et al., 2015, s. 23). Sekot ve své práci ovšem poukazuje na obtížnost využití některých nástrojů age managementu na půdě škol. Uvádí, *že jde spíše o teoretickou koncepci narážející na hradbu, kterou vytváří jednotný charakter práce. Plná aplikace age managementu pro starší učitele je do značné míry limitována právě faktickou nemožností „přizpůsobení pracovního programu“ (cílová skupina, učební osnovy či genius loci třídy jsou v zásadě konstanty)*“ (Sekot in Lazarová, 2011, s. 16).

Nedílnou součástí škol jsou i nepedagogičtí pracovníci v pozicích hospodářských, provozně – technických či různých nepedagogických pomocníků učitelů. I tato skupina je součástí výzkumného šetření této diplomové práce, ovšem validní data k věkovému složení této skupiny zaměstnanců škol nebyla autorkou práce nalezena.

2.4 Shrnutí teoretické části

Teoretická část této diplomové práce se zabývala diverzity managementem, jeho specifikací jako výchozím konceptem pro jednu ze svých částí – age managementem. Ten je vymezován jako řízení lidských zdrojů s ohledem na věk jedinců a jejich možnosti a schopnosti. Představila strategické dokumenty a plány podporující program pozitivního stárnutí a politiku celoživotního vzdělávání. Dotkla se demografického vývoje v Evropě a České republice, poukázala na důležitost a nutnost zaměření se na skupinu populace ve věkové kategorii 50 plus na úrovni celospolečenské, podnikové i individuální. Blíže nás seznámila s osmi pilíři age managementu a jejich vizemi, umožňující snadnější identifikaci potřeb organizace pro zavádění funkčního age managementu. Popsala nástroje age managementu spojené s obsahem a formou práce jako důležité prostředky k zavádění age managementu do provozu organizací. Pozastavila se u definice pracovní schopnosti, u vnitřních i vnějších faktorů, které pracovní schopnost ovlivňují. Pro návaznost do výzkumného šetření předložila fakta týkající se vývoje věkové struktury učitelů ve školách zřizovaných Ministerstvem školství, kraji nebo obcemi, zmínila se o specifiku učitelské profese ve starším věku.

Pro splnění cíle této práce, a to popsání současného stavu využívání prvků age managementu v mateřských, základních a základních uměleckých školách, jejich komparování a poté navržení opatření age managementu aplikovatelného do personálního řízení škol, byly do výzkumného šetření vybrány vždy tři školy v jednotlivých skupinách, tzn. tři mateřské školy, tři základní a tři základní umělecké školy v Praze.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem této práce je popsat a porovnat současný stav využívání prvků age managementu v mateřských, základních a základních uměleckých školách v Praze, a poté navrhnout opatření age managementu aplikovatelná do personálního řízení škol.

3.1 Charakteristika zkoumané problematiky

Diplomová práce se zabývá konceptem age managementu a možnostmi jeho využití směrem k zaměstnancům škol. Koncept age managementu vychází z diverzity managementu a potřebou sladování osobního a pracovního života. Age management je vymezován jako řízení zohledňující věk zaměstnance. V současné době stárnutí populace je včasná identifikace tohoto problému v organizaci a s tím možné postupné zavádění opatření age managementu více jak potřebné. Aplikace prvků age managementu je stále častěji spojována s fyzicky pracujícími lidmi, tato práce si klade za cíl popsat současný stav využívání prvků age managementu v mateřských, základních a základních uměleckých školách v Praze a poté navrhnout opatření age managementu aplikovatelná do personálního řízení škol. Chce se dotknout dvou skupin zaměstnanců škol, a to pedagogů ve věku 50 plus a provozních zaměstnanců škol ve věku 50 plus. Každá tato skupina má specifickou náplň práce a s ní spojené pracovní zatížení. Výsledkem šetření by mělo být zjištění potřeb pracovníků 50 plus ve fyzické a duševní oblasti vzhledem k jejich věku, jejich komparace s možnostmi ředitelů škol, jako hlavními aktéry možného zavádění nástrojů age managementu do praxe. V návaznosti na zjištěná fakta navržení použitelných možných nástrojů age managementu do personálních činností v provozech škol.

3.2 Výzkumné předpoklady

Ve stanovení výzkumných předpokladů vycházíme z faktu, že koncept age managementu je poměrně mladou disciplínou, se kterou se ředitelé škol aktivně nesetkali. Prvním výzkumným předpokladem pro tuto práci tedy je:

- 1) **Ředitelé škol neznají koncept age managementu.** Jelikož mezi nástroje age managementu patří opatření, která se již ve školách často vyskytují, pouze nejsou nadefinována jako opatření související s praktikováním age managementu, druhým výzkumným předpokladem pro tuto práci tedy je:
- 2) **Ředitelé škol využívají nástroje age managementu.** Po provedení rozhovorů s řediteli škol, jejich zpracování, po analýze dotazníků od pedagogů a provozních zaměstnanců 50 plus vyhodnotíme možnosti zavedení nástrojů age managementu do personálních činností ve školách, třetím výzkumným předpokladem tedy je:
- 3) **Do provozů mateřských, základních a základních uměleckých škol lze aplikovat nástroje age managementu.**

3.3 Výběr šetřeného vzorku škol

Šetření probíhalo v mateřských, základních a základních uměleckých školách v Praze. V Praze je 401 mateřských škol zřizovaných městskými částmi, soukromými subjekty, církví a krajem, 271 základních škol zřizovaných též městskými částmi, soukromými subjekty, církví a krajem a 36 základních uměleckých škol zřizovaných krajem – hlavním městem Prahou, soukromými subjekty a církví. Pro potřeby šetření byly vybrány tři mateřské školy různé velikosti v Praze – dvě z Prahy 10, jedna z Prahy 9, zřizované městskými částmi, tři základní školy různé velikosti z Prahy 10 a 2, zřizované městskými částmi a tři základní umělecké školy různé velikosti – dvě z Prahy 10, jedna z Prahy 2, zřizované krajem – hlavním městem Prahou na základě jejich souhlasu a dobrovolné účasti v šetření. Shodný zřizovatel škol byl do práce vybrán záměrně z důvodu větší výpovědní hodnoty, možnosti komparace a hledání možných doporučení pro tyto provozy. Tento vzorek nemůže sloužit jako reprezentativní, dle Zicha a Roubala bychom ho zařadili do tzv. malých výběrů nereprezentativního výběru. Malé výběry „se používají k orientaci v problematice, která má být zkoumána. Výsledky nejsou také zpravidla zkoumány z hlediska souvislosti se základním souborem, ale převažuje posuzování organizační náročnosti získávání materiálu, poznávací hodnoty vhodnosti použitých technik k měření. Výběry tohoto druhu nejsou také přirozeně podřízeny dodržení podmínky minimální velikosti a zpravidla ani nezáleží na způsobu výběru jednotek zkoumání“ (Zich, Roubal,

2014, s. 64). Dalším kritériem pro výběr vzorku byla ochota ředitelů spolupracovat s autorkou šetření, povolení vstupu na půdu škol a spolupráce při oslovení pedagogů a provozních pracovníků ve věku 50 plus. Reichl tento výběr charakterizuje jako výběr „založený na dobrovolnosti a dostupnosti“ (Reichel, 2009, s. 84).

Výběrovým souborem respondentů se tedy stali tři ředitelé mateřských škol, tři ředitelé základních škol, tři ředitelé základních uměleckých škol a skupiny pedagogických a nepedagogických pracovníků 50 plus zaměstnaných v šetřených školách v Praze.

3.4 Vymezení objektů šetření

Ve skupině mateřských škol jsem oslovila tři mateřské školy různých velikostí ve dvou městských částí Prahy – Prahy 9 a Prahy 10.

První mateřská škola bude v práci označena jako MŠ 1. Jedná se o 8 třídní mateřskou školu, tvořenou třemi pracovišti. První pracoviště je dvoutřídní mateřská škola umístěná ve vilové čtvrti s kapacitou 48 dětí. Poblíž této mateřské školy se nachází druhé dvoutřídní pracoviště s kapacitou 47 dětí. Třetím pracovištěm je 4 třídní mateřská škola, umístěná ve dvou pavilonech. Každý pavilon obsahuje dvě třídy, které byly rekonstruovány postupně, tzn., že ředitelka školy nejdříve personálně obsazovala jeden pavilon a po pěti letech druhý pavilon. Mateřská škola je zřizovaná městskou částí, je zařazena v Rejstříku škol a školských zařízení. Celkově má organizace kapacitu 207 dětí, počet pracovníků je dohromady 28, z toho 16 pedagogických pracovníků a 12 nepedagogických pracovníků, součtem ze všech tří pracovišť. Jelikož se práce týká zaměstnanců ve věku 50 plus, autorku práce zajímal počet pracovníků v dotčených skupinách pracovníků v dané věkové kategorii. Konkrétně se jedná o 4 pedagogy a 4 provozní pracovníky ve věku 50 plus, zaměstnaných na všech pracovištích této organizace.

Druhý šetřený objekt bude pro účely práce označen jako MŠ 2. Jedná se o třídní mateřskou školu, zřizovanou městskou částí, zapsanou v Rejstříku škol a školských zařízení. Kapacita této školy je 84 dětí s 12 zaměstnanci, z toho je 7 pedagogických pracovníků a 5 nepedagogických. Pro účely výzkumného šetření byli osloveni 2 pedagogičtí pracovníci ve věku 50 plus a 2 nepedagogičtí pracovníci ve věku 50 plus,

kteří jsou v mateřské škole zaměstnání. Ostatní pracovníci jsou ve věku, kterým se tato práce nezabývá.

Třetí mateřská škola, ve které probíhalo šetření je šestitřídní, s kapacitou 168 dětí. Bude označena jako MŠ 3. Zde je zaměstnáno 20 pracovníků, z toho 12 pedagogických pracovníků, 8 nepedagogických. Ve věku 50 plus jsou na této škole 2 pedagogičtí a 2 nepedagogičtí pracovníci. Je též zřízená městskou částí a zapsána v Rejstříku škol a školských zařízení.

Ve skupině základních škol byly osloveny provozy v Praze 10 a Praze 2.

První šetřenou byla základní škola zřizovaná městskou částí, s kapacitou 550 žáků. Pro potřeby práce bude označena ZŠ 1. Pracuje zde 50 zaměstnanců, z toho 7 provozních pracovníků. Ve věku 50 plus je zde 22 pedagogů a všech 7 provozních pracovníků. Tito pracovníci jsou označováni jako technicko – hospodářští pracovníci. Jelikož školní kuchyně není součástí provozu školy, ale je samostatným právním subjektem, nebyla součástí šetření.

Druhou základní školou zúčastněnou v šetření k této diplomové práci byla škola s kapacitou 491 žáků, označena jako ZŠ 2. Zde je zaměstnáno 50 pedagogů, z toho 12 ve věku 50 plus, a 9 nepedagogických pracovníků, z nich 3 ve věku 50 plus. Tato škola je též zřizována městskou částí a je zapsána v Rejstříku škol a školských zařízení. Též zde je školní jídelna jako samostatný provoz, tak není součástí šetření.

Třetí školou účastnou v šetření je základní škola označena jako ZŠ 3. Tato škola má 428 žáků, 42 pedagogů a 7 provozních zaměstnanců. K šetření bylo osloveno 17 pedagogických pracovníků ve věku 50 plus a 4 provozní pracovníci tohoto věku. Základní škola je též zřizována městskou částí a zapsána v Rejstříku škol a školských zařízení.

Ve skupině základních uměleckých škol jsou zastoupeny dvě školy z Prahy 10 a jedna z Prahy 2.

První základní uměleckou školou účastnou v šetření označenou ZUŠ 1 byla škola s jedním odloučeným pracovištěm a dohromady 850 žáky, 45 pedagogickými pracovníky

a 5 provozními pracovníky. Z nich patřilo do skupiny zaměstnanců 50 plus 12 pedagogických a 3 provozní pracovníci.

Druhá šetřená základní umělecká škola označena jako ZUŠ 2 je škola s jedním odloučeným pracovištěm, obdobně jako ZUŠ 1. V současné době ji navštěvuje 892 žáků, má 35 pedagogických zaměstnanců a 4 provozní zaměstnance. Z nich 20 pedagogů a 1 provozní zaměstnanec patří do skupiny 50 plus.

Poslední šetřenou základní uměleckou školou byla škola pro práci označená jako ZUŠ 3, s 805 žáky, 53 pedagogickými pracovníky a 6 nepedagogickými. Šetření se dotýkalo 19 pedagogů 50 plus a 2 zaměstnanců 50 plus v provozu školy. Šetřené základní umělecké školy zřizuje Magistrát hlavního města Prahy, jsou zapsané v Rejstříku škol a školských zařízení.

Pro lepší orientaci a představu o velikosti šetřených pracovišť, identifikačních údajích respondentů, jejich množství, věku, vzdělání, a délce řídicí praxe ředitelů, byla zpracována tato tabulka:

Tabulka 1 Charakteristika šetřeného vzorku

	Velikost pracoviště	Počet pedagogů	Z toho 50+	Počet neped. pracovníků	Z toho 50+	Věk ředitele	Řídící praxe – počet let	Vzdělání ředitele
MŠ 1	207 dětí	16	4	12	4	54	11	VŠ Bc.
MŠ 2	84 dětí	7	2	5	2	46	5	VŠ Bc.
MŠ 3	168 dětí	12	2	8	2	46	1/4 roku	SŠ
ZŠ 1	550 žáků	43	22	7	7	60 +	24	VŠ Mgr.
ZŠ 2	491 žáků	50	12	9	3	51	10	VŠ PhDr.
ZŠ 3	428 žáků	42	17	7	4	51	16	VŠ Mgr.
ZUŠ 1	850 žáků	45	12	5	3	56 -60	17	VŠ Mgr.
ZUŠ 2	892 žáků	35	20	4	1	72	14	SŠ
ZUŠ 3	805 žáků	53	19	6	2	57	16	VŠ Mgr.

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5 Technika sběru dat, práce s daty

Pro účely šetření byl jako nejvhodnější technika vybrán rozhovor. Rozhovor probíhal s 9 řediteli mateřských, základních a základních uměleckých škol v Praze. „*Rozhovor, neboli interview, je technika poměrně hojně využívaná na výzkumné půdě řady oborů, psychologie, antropologie, pedagogiky, etnografie, sociologie, sociální psychologie, andragogiky ad. V nich se aplikuje jak při kvalitativních, tak kvantitativních přístupech*“ (Reichel, 2009, s. 110). Jak dále Reichel uvádí (2009, s. 110 – 118) známe několik podob rozhovorů. V kvalitativním zkoumání se setkáváme s volným rozhovorem (neformální, nestrukturovaný), jeho specifickou podobou – narativním rozhovorem (volné vyprávění na určené téma), dále polostrukturovaným rozhovorem (rozhovorem pomocí návodu, částečně řízeným) a nakonec rozhovorem strukturovaným (řízeným, strukturovaným s otevřenými otázkami).

Pro potřeby šetření dané práce byl vybrán polostrukturovaný rozhovor. „... *vyznačuje se tím, že má připraven soubor témat/otázek, které budou jeho předmětem, aniž by bylo předem striktně stanoveno jejich pořadí. Mnohdy může tazatel formulace pokládáných otázek částečně modifikovat, nezbytné ale je, aby byly probrány všechny*“ (Reichel, 2009, s. 111). Pro zpřesnění odpovědí bude využit i rozhovor hloubkový. Obsah hloubkového rozhovoru definuje Zich a Roubal. „*Obsah výzkumného rozhovoru však není zcela volný, nejde o nezávazné popovídání. Rozhovor je směřovaný na dané téma, a proto se připravuje i určitý scénář rozhovoru. Obsahuje předpokládaný postup a tematické otázky, které mají být prodiskutovány. Podle průběhu rozhovoru sám tazatel klade další podotázky tak, aby byly získány výpovědi o tématu*“ (Zich, Roubal, 2014, s. 87). Jak je patrné, i tento typ rozhovoru pracuje s předem nadefinovaným scénářem a otázkami, které poté slouží pro lepší analýzu získaných dat. Pro potřeby práce byly vygenerovány tematické okruhy v jisté posloupnosti k danému tématu, určené k debatě nad nimi a k doplňujícím otázkám.

Další technikou pro sběr dat bude v práci dotazník. Reichel popisuje (2009, s. 118) dotazník jako „*písemný způsob dotazování*“, který se dá využívat při kvalitativních i kvantitativních akcích. Tentýž autor opět dělí dotazníky na volné (nestrukturované), polostrukturované a strukturované (2009, s. 119). Pro použití volného dotazníku je účastníkovi šetření známo téma, ke kterému se má volně rozepsat. Výhodou

této varianty je jistá přehlednost, než u volného rozhovoru. Polostrukturovaný dotazník představuje soubor témat/otázek, na které může informant odpovídat v libovolném pořadí. Strukturovaný dotazník obsahuje dle typu výzkumu volné, polootevřené a uzavřené. Volné a polootevřené se společně s uzavřenými otázkami typu základních sociodemografických charakteristik nejčastěji využívají v kvalitativním výzkumu, zatímco otázky uzavřené, polouzavřené a výjimečně otevřené ve výzkumu kvantitativním (Reichel, 2009, s. 119).

V práci bude využita forma standardizovaného dotazníku s uzavřenými, polouzavřenými i otevřenými otázkami. Dotazník bude využit pro šetření mezi pedagogy 50 plus a nepedagogickými pracovníky 50 plus v zúčastněných školách. Počet pedagogů ani nepedagogických pracovníků nebyl dopředu znám, byl zjištěn až při rozhovorech s řediteli. Jako poslední forma sběru dat bude využito studium dokumentů. Ředitelé škol budou požádáni o seznámení autorky práce s personální strategií školy, případně k možnosti studia její písemné formy.

3.6 Vstup do terénu

O provedení šetření a jeho formě byli informováni ředitelé škol, požádáni o souhlas a stručně jim bylo představeno téma rozhovoru. Dále bylo požádáno o možnost zapojení pedagogů a provozních pracovníků ve věku 50 plus do výzkumného šetření formou předání dotazníků. Schůzky se konaly, po vzájemné domluvě, vždy na půdě inkriminované školy. Rozhovory probíhaly v soukromí, anonymně, nikdo jiný nebyl přítomen. Před započítím rozhovoru byli respondenti poučeni o anonymizaci všech dat a jejich využití pouze k výzkumnému šetření, a požádáni o souhlas s nahráváním rozhovoru na záznamník v mobilním telefonu. Tento souhlas byl poskytnut pod podmínkou, že rozhovory (byť anonymní) nebudou nikde zveřejňovány. Dle respondentů i hlas je možno identifikovat a tím by bylo porušeno zachování anonymity. Toto přání respondentů je respektováno, CD s nahranými rozhovory není přílohou této práce, zůstává ale uloženo u autorky práce pro eventuální využití k budoucím výzkumným šetřením k tomuto tématu. U dvou respondentů souhlas s nahráváním získán nebyl (ZŠ 3, ZUŠ 3), bylo využito písemného zaznamenání rozhovoru. Rozhovory se uskutečnily od prosince 2016 do března 2017. Probíhaly dle předem připravených tematických bodů a doplňujících otázek,

sestavených na základě studia odborné literatury a s použitím části z prezentace „Příloha k metodické příručce - Age management a jeho využití v organizacích“ (Cimbáliková et al., 2012, s. 136). Otázky v dotazníku a rozhovoru byly sestaveny na základě neformálních rozhovorů v předvýzkumu (s využitím zaměstnanců vlastní organizace a kolegyněmi ředitelkami mateřské a základní školy) a byly upraveny a doplněny tak, aby jim respondenti rozuměli.

3.7 Analýza dat

K analýze dat získaných z rozhovorů a z otevřených dotazníkových otázek byla použita technika kódování. Materiálem pro kódování jsou odpovědi respondentů. Dle záznamu jsou určovány frekvence výskytu jednotlivých prvků a hledány společné či případně odlišné znaky. Celé rozhovory jsou rozebrány na jednotky různých velikostí – slovo, souvětí, odstavec. Následujícím krokem je přidělení kódu těmto jednotkám. Jedná se o vystihnutí této jednotky slovy, krátkou frází, odbornými termíny ale i výrazy, které používali respondenti přímo ve svých vyjádřeních. Lze kódovat i to, co nebylo řečeno, ale vyplývá to z odpovědí (Švaříček, Šedřová, 2014, s. 211 – 212). Po vytvoření kódů dochází ke kategorizaci a vytvoření seznamu kódů. Kódy se vytřídí do kategorií dle jejich významu. Pro vyhodnocení získaných dat bude použita technika prostého výčtu, ve které se „*v podstatě jedná, pokud to podstata a logika zkoumaného aspektu dovoluje, o sledování frekvencí a popřípadě intenzity výskytu určitého fenoménu, prvku, znaku*“ (Reichel, 2009, s. 166).

3.7.1 Dílčí výzkumná témata - Šetřené mateřské školy, interpretace dat

Personální plánování

Po představení výzkumníka, po seznámení se s identifikačními údaji šetřeného ředitele (přehled v tabulce výše), byl realizován rozhovor v místě šetřené školy, bez přítomnosti dalších osob.

V oblasti personálního plánování, které je významnou součástí personální strategie škol, byly uvedeny tyto odpovědi.

MŠ 1: „Máme tedy strategický plán, který je zpracován do roku 2017..., jakým způsobem by měly být oblasti posunu, jsou tam zařazeny všechny provozy, ne jenom pedagogické, ale i nepedagogické, jakým způsobem je potřeba udělat opatření, aby bylo lépe nebo zda tedy udržet stávající kvalitu...je tam i personální plánování, je třeba řešit kvalifikaci lidí..., máme setkání každý rok, hodnocení, kdy plánujeme pro každého osobnostní a profesní rozvoj, díky šablonám to bude v roce 2017 ještě intenzivnější...“

MŠ 2: „Máme strategický plán, vždycky na rok, na konci roku se udělá zhodnocení, co by se mělo doplnit nebo co bylo špatně, a opraví se to na další školní rok, během školního roku máme půlroční sezení, tam se doplní, co je třeba

MŠ 3: „Tak personální plánování, protože sem na začátku, tak vycházím prostě ze stavu, jaký je, s tím, že jsou tam vlastně, vrací se nějaká paní učitelka, se bude vracet po mateřský, jedna je dlouhodobě nemocná, takže vlastně už teď je to takový přiotevřený a ani u jedny prostě nemůžu dostat jistou informaci, kdy se vrátí, vzhledem prostě k okolnostem, takže to plánování určitě nebude dlouhodobý, už jenom s ohledem na to. Takže v podstatě bych řekla, že bude dost krátkodobý, do té doby, než se sžijeme, než prostě se zjistí, dejme tomu nebo, než si ten kolektiv sedne, než se ověří, jestli je prostě schopen se takhle sžít, počítám s tím, že někomu nebude ten styl práce vyhovovat, kteréj budu chtít nastavit, takže krátkodobý, určitě krátkodobý.“

Dvě z šetřených mateřských škol mají strategické plány, jejichž součástí, je dle slov ředitelky, i personální plánování. Třetí ředitelka MŠ, s ohledem ke svému krátkodobému působení ve funkci (od ledna 2017), koncepci a nastavení strategie mateřské školy teprve vytváří. Do zmíněných dokumentů jsem mohla na místě nahlédnout, bohužel mi nebyly poskytnuty ke studiu mimo budovu školy, ani mi nebylo umožněno z nich pořídit kopie. Personální plánování v nich bylo zmíněno pouze vzhledem ke kvalifikovanosti pedagogického sboru a k zaměření dalšího vzdělávání pedagogů vzhledem k profilacím škol. Nezabývaly se plánováním, ani případným nastavováním speciálních podmínek pro komfortnější organizaci práce vzhledem k stárnoucím zaměstnancům organizace.

Znalost pojmu age management

Prvním z výzkumných předpokladů je to, že ředitelé šetřených typů škol neznají koncept age managementu. Na otázky: Znáte pojem age management? Co si pod ním představujete? – jsem dostala tyto odpovědi:

MŠ 1: „*Ještě jsem se s ním nesetkala, dozvěděla jsem se až od vás...je to tedy řízení potřeb těch zaměstnanců v organizaci vzhledem k potřebám té organizace, jaké je vhodné věkové složení, nebo jakým způsobem zlepšit prostředí pro ty zaměstnance, které jsou ve skupině starších...*“

MŠ 2: „*Neznala jsem ho, seznámila jsem se s ním až po studiu po ohlášení vaší návštěvy.*“

MŠ 3: „*Dřív se tomu říkalo lidské zdroje, takže v podstatě se zaměstnanci, de facto to jsou personální činnosti, prostě vztahující se na, teda řízení a vedení lidí, já nevím...*“

Je patrné, že ředitelky si pojem spojovaly s řízením zaměstnanců, dotknuly se i problematiky věku, bylo ovšem potřeba je s definicí age managementu seznámit a ukotvit do správné roviny.

Postoj k zaměstnancům 50 plus

Další oblastí, která velice ovlivňuje celou personální strategii organizace, je postoj ředitelů, jako vedoucích pracovníků tvořících personální strategii, k zaměstnancům 50 plus.

MŠ 1: „*Tam se nám stalo, když přišly nějaké zdravotní problémy u paní kuchařky a byla potřeba snížení pracovního úvazku, tak aby to ona zvládla..., sleduji zdravotní stav zaměstnanců, a pokud dojde k nějakému oslabení, tak se s ním neloučíme...*“ Znáte zdravotní stav pracovníků? „*Ano, pokud mi to ony umožní...chodí na dvouleté periodické prohlídky, takže zdravotní stav sledujeme, a i se stalo, že někdo měl částečný důchod, tak tyhle věci, vzhledem asi i k svému věku, vnímám jako potřebné...*“

MŠ 2: „*Vstřícnost, jediné slovo, které mě napadá...ten tým, co tam máme, tak zatím v tomhle směru kolegyně ani nepotřebovali žádný úlevy...když třeba přijdou, že jsou unavený, potřebují si vzít dovolenou, tak jim samozřejmě vyjdu vstříc. Bývají přeci jenom unavenější, nemocnost se projevuje taky...*“

MŠ 3: „Jsou to pedagožky, na které se mohu spolehnout, co se týká zajištění bezpečnosti, realizace vzdělávání..., možná se tam u nich hůř přijímají změny, znejišťuje je vyjetí ze zajetých kolejí..., jsou ale schopny je zpracovat...Provozní zaměstnanci mají vše perfektně zmapováno, přístup jejich k práci je velice zodpovědný...Někdy mají nechuť ke změně, zde vidím nutnost jiného přístupu k jejich vedení...“

U ředitelek mateřských škol je postřehnutelný citlivý přístup k zaměstnancům 50 plus, řeší s nimi jejich zdravotní stav, uvědomují si potřebu ho znát, už jen například k zavedení opatření v práci, které jim umožní dál pracovat. Opět je zde výhodou velikost pracoviště a každodenní kontakt vedení školy se zaměstnanci. Zde se potvrzuje předpoklad, že ač neznalé pojmu age managementu, pracují již nyní ředitelky s jeho nástroji.

3.7.2 Nástroje age managementu spojené s obsahem práce

Diplomová práce se zabývá využíváním nástrojů age managementu ve školách, další část rozhovoru se tedy týkala této problematiky. Ředitelům byly po vysvětlení definice age managementu představeny nástroje age managementu, týkající se jak obsahu, tak forem práce. Byli vyzváni ke komentáři.

Vzdělávání na míru a schopnostem pracovníků 50 plus

I když jsou s věkem často spojovány zkušenosti, dlouholetá praxe v oboru a větší rozhled, vzdělávání určené pro konkrétní pracovníky se zaměřením na jeho konkrétní nedostatky a další rozvoj, se stává vysoce efektivní.

MŠ 1: „Vzdělávají se všichni stejně, pokud mají nějaký požadavek, snažím se vyhovět, jedině snad, u provozních pracovníků jsem zjistila větší potřebu ve školení první pomoci a ošetření dětí při úrazech, nepedagogy často v těchto situacích využíváme..., kuchařky na nový spotřební koš..., spíš, než na jejich věk, hledím na jejich potřebu a změny v oboru...“

MŠ 2: „Žádné specifické vzdělávání pro starší 50 nemáme. Snad, co mi jedna kolegyně říkala, že byla snad už na všem...tak si sama vyhledává, co by ji zajímalo, co by potřebovala, protože jsou to opravdu zkušení a kvalifikovaní pedagogové...provozní

pracovníci nemají potřebu, moc se nechtějí vzdělávat, ale jelikož se jedná o kuchařky ve věkové kategorii 50 plus, našla jsem jim seminář o zdravém stravování, tak to je zaujalo a zúčastnily se...“

MŠ 3: *„U těch pedagogů 50 plus jde hlavně o nové pedagogické přístupy, nemyslím si, že je nutné je vysílat na seminář, spíše bych to viděla jakoby třeba zpracováním nějakých příkladů dobré praxe uveřejněných na vzdělávacích portálech, v médiích, nebo sdílením toho, co přinesou ty mladší...tím zapojením a sdílením společných projektů, tím spíš jim dodávat odvalu nebát se jít do nových věcí...co se nabízí, je otázka využívání moderních technologií, tam jsem mile překvapena, není s tím problém, pracují s počítačem, tisknout fotografie z fotoaparátu, přivítala s povděkem nové technické vybavení školky...“*

Zde se objevuje ze strany ředitelek přesvědčení o kvalifikovanosti a odbornosti pedagogů 50 plus, nesmíme ovšem zapomenout, že i tyto pracovnice mají potřebu dalšího vzdělávání a spolupracovat s nimi nad plánem jejich vzdělávání. Poměrně novým trendem je vzdělávání i nepedagogických pracovníků škol. Po dotazu, zda něco takové šetřené mateřské školy uskutečňují, si ředitelky, po krátkém zamyšlení, uvědomily, že vzdělávání se v poslední době zúčastnily i tyto pracovnice. To potvrdily i odpovědi pedagogických pracovnic. Většina z nich odpověděla, že se dalšího vzdělávání zúčastňují ve stejném rozsahu jako ostatní, pouze u dvou zněla odpověď, že v menším. Jedna pracovnice byla již ve věku 66 plus, zaměstnaná na 8 hodin týdně, která uvedla, že *„to raději přenechá mladším, ale ráda si nové poznatky vyslechne“*, druhá pedagožka uvedla jako důvod menší účasti na vzdělávání *„zdravotní důvody.“* Mezi nejčastěji uváděné požadavky na témata vzdělávání patřily informační technologie, nové trendy ve výchově a vzdělávání dětí.

V MŠ 1 ze 4 pedagogických pracovnic 50 plus odevzdaly dotazník 2, stejně tak i v nepedagogických pracovnicích, v MŠ 2 a v MŠ 3 pracují shodně vždy 2 pedagogické a 2 nepedagogické pracovnice ve věku 50 plus. V těchto školách dotazník odevzdaly všechny zúčastněné.

Ergonomie práce

Pod pojmem ergonomie práce si můžeme představit *„hledání ergonomických řešení, která omezují fyzickou zátěž pracovníků“* (Cimbálníková et al. 2012, s. 106). Základem slova

ergonomie je řecké slovo ergo neboli práce. Ergonomie představuje obor se širokým záběrem, zabývající se primárně výkonností pracujícího člověka a přizpůsobováním pracovních podmínek a prostředků jeho potřebám. Řeší kvalitu a zdravotní nezávadnost pracovní polohy a pohybů, které při práci nebo jiných činnostech provádíme. Dále posuzuje užité vlastnosti, velikost a tvar pracovních nástrojů, přístrojů, vybavení, oblečení a obuvi.

MŠ 3: „*No tady je to horší, nedokážu si představit učitelku, která je pohybově omezená a svěřit jí děti, je to jedno, jestli to jsou dvouletý, nebo šestiletý, ten pohyb tam musí být, tam vidím problém, na úlevy to nevidím...možná, kdyby se změnila náplň práce z učitelky na asistenta, ale i tam...myslím si, že spíš ne...u těch provozních vůbec, třeba v kuchyni je fyzicky náročná práce, a nedovedu si představit, paní kuchařku, která má pohybové potíže, jak funguje v té kuchyni..., dotýká se to feminizace školství, která žena nemá po padesátce problémy?*“ Kdyby přišla stávající paní kuchařka, že má nějaký zdravotní problém? „*Jo, asi by to šlo náplní práce, ale vychází to z podmínek té které školy...*“

MŠ 2: „*Všechny pracovnice dostávají pracovní obuv, zatím jsem se nesečkala s požadavkem na nějaké úlevy...*“

V možnostech využití ergonomických pomůcek a posouzení pracoviště jsou ještě rezervy, bude záležet na konkrétních požadavcích pracovníků a možnostech pracoviště. Též se předpokládá spolupráce s lékařem poskytující pracovní – lékařské služby a s pracovníkem zajišťujícím bezpečnost a ochranu zdraví na pracovišti.

Rozvoj mezigenerační spolupráce

Pod pojmem mezigenerační spolupráce si můžeme představit pracovníka 50 plus jako mentora, kouče, vedoucího týmu.

MŠ 2: „*Samozřejmě hodně, hodně využíváme..., chodíme ke zkušenějším pedagogům na náslechy, ráda je využívám i já, protože člověk se doopravdy hodně naučí, mají větší zkušenost, ví, jak s dětmi mluvit, jak je namotivovat, jak je vtáhnout do hry a jde jim to tak nějak samo...*“

MŠ 3: „*Vidím tam prostor pro sdílení..., je to o novém přístupu, bude hodně záležet na motivaci, která vyjde ze mě..., určitá spolupráce již existuje, ale nějaká větší iniciativa tu není...*“

Zde je patrné uvědomění si ředitelky role hlavního iniciátora sdílení mezigenerační zkušenosti na pracovišti. Pracovníci 50 plus mohou do budoucna vytvořit ve školách solidní základnu mentorů, velkou úlohu zde hraje ředitel školy, jako iniciátor a koordinátor této formy spolupráce pedagogů.

Podpora zdraví, fyzické kondice a vhodného pracovního prostředí

Tento nástroj age managementu v sobě spojuje prvky spojené s obsahem i organizací práce. Podpora zdraví a fyzické kondice na pracovišti může mít mnoho podob. Od opatření preventivní povahy, až po ta, která reagují na stárnutí organismu (Cimbálníková et al., 2012, s. 107). Konkrétně se může jednat o pravidelné lékařské kontroly, využívání poradenství odborníků v podniku, upravení pracovního prostředí. Významným prvkem se stává také sestavování věkově diverzitních skupin pracovníků, které dovolí rovnoměrně rozložit pracovní výkony.

MŠ 1: „*Řekla bych, že tam zatím nějakou potřebu nevnímám, ti lidi jsou na tom fyzicky i psychicky dobře...a pokud tu potřebu mají, tak jim vycházíme maximálně vstříc, když je to pracovník, který tady odevzdal maximum, a už mu to opravdu třeba nejde, tak se to snažíme samozřejmě upravit...jsem tak lidsky nastavený, abychom umožnili každému, aby se cítil komfortně fyzicky i psychicky...*“

MŠ 2: „*Známe zdravotní stav, a víme, jak komu je, s čím se léčí...máme vitamíny, máme masáže, chodíme na společné cvičení...je to ale pro všechny, záleží na tom, jestli se chtějí zúčastnit nebo ne...nic specifického pro danou věkovou skupinu nemáme...*“

MŠ 3: „*K tomu se necítím osobně kompetentní, něco tady nastavovat..., zdravotní stav každého jedince je citlivá a intimní otázka, a vzhledem k mým pracovním zkušenostem, si myslím, že někomu nařizovat...budeš tady posilovat, protože máme z FKSP posilovnu, a potom z toho v důsledku selže srdce, tak to je parketa, kde bych tu iniciativu úplně nevyvíjela...nastavení výhod z FKSP typu relaxačních pobytů, to ano, ale do fyzické kondice, tak bych se necítila kompetentní...*“

V tomto bodě se ředitelky dotkly tvorby a čerpání fondu kulturních a sociálních potřeb. Tento fond je zřizován ze zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Je tedy zákonem dáno, co lze z fondu pořizovat, případně hradit a ředitelé se tohoto předpisu musí držet.

Podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody

Velkou výhodou provozů šetřených mateřských škol je jejich velikost. Porovnáme – li s provozy šetřených základních a základních uměleckých škol, vychází nám jednoznačně jako provozy skoro komorní. Každodenní kontakt se všemi zaměstnanci umožňuje ředitelkám citlivě reagovat na vzniklé situace, snadněji může u všech zaměstnanců identifikovat jejich potřeby.

MŠ 2: *„Musím říct, že máme krásný kolektiv, domluvili jsme se na vstřícnosti, komunikaci mezi sebou...podporujeme se navzájem, a zatím to vychází..., speciální motivace pro pracovníky 50 plus nemáme...“*

MŠ 1: *„Snažíme se předávat takový ten duch organizace i těm nově příchozím...“*

MŠ 3: *„V mém případě nové ředitelky...je to zde dobře nastaveno funkčně, lidé mezi sebou komunikují..., zatím se tedy chystám lidi ujišťovat, vidím, že děláte svoji práci dobře, vidím, že je to v pořádku, děkuji vám, motivace, pochvala, konstatování, toho, že si všímám ..., u těch 50 plus nějakou tu obavu cítím...“*

Celková spokojenost v zaměstnání korespondovala s odpověďmi pracovníků 50 plus, *„...jsem velice spokojená“, „spokojená – výborný pedagogický i provozní kolektiv, vstřícná ředitelka, která vždy poradí, pomůže, vysvětlí...“, „cítím se spokojená“, „zachází se mnou dobře“, „dobrý pedagogický kolektiv, práce která mě uspokojuje...“*

Samostatné podnikání jako vhodná alternativa ke klasickému zaměstnávání

Tato varianta umožňuje volnost a možnost individuální organizace i realizace práce. Po velkém přemýšlení mi respondentka MŠ 3 k této možnosti uvedla: *„No tak mě napadá paní kuchařka, která by v předdůchodovém věku už nemohla tahat ty těžké hrnce, ale bábovku doma upéct může...samozřejmě to nechci domýšlet legislativně, ale zjednodušeně řečeno, kdyby pro nás pekla, tak by to pro ní možná bylo řešení...zrovna*

tak u učitelek, pokud by si zavedly obchod s hračkami, výtvarnými pomůckami...znají potřeby školy, dokázaly by cíleně sestavovat nabídku..., dále třeba vedení zájmových kroužků...”

U tohoto bodu a s ohledem k provozu mateřských škol záleží zásadně na jednotlivci, jak by byl schopen měnit svůj zasetý způsob života, zda by byl ochoten takto „převrátit“ svůj pracovní návyk.

3.7.3 Nástroje age managementu spojené s formou práce

Částečný úvazek

Umožnění zkráceného úvazku je nejčastěji využívaná forma úpravy pracovní doby směrem k pedagogům 50 plus. V provozech šetřených mateřských škol se již praktikuje. Z odpovědí v dotazníku vyplynulo využití tohoto nástroje u poloviny z účastných. Zkrácení úvazku bylo provedeno na jejich vlastní žádost, upravená pracovní doba jim plně vyhovuje.

Nepravidelná práce

Bývá využívána formou dohod o provedení práce či dohod o pracovní činnosti. Je určena pro nárazové pracovní činnosti. Zaměstnavateli umožňuje flexibilně přijmout pracovníka dle potřeby a zároveň ho relativně snadno propustit.

MŠ3: *„Využíváme na zástupy, tam tu možnost vidím, i v provozu, kuchyně a podobně...”*

Kombinace práce v kanceláři a práce z domova

MŠ 3: *„U učitelek to v podstatě probíhá, nepřímá pedagogická činnost může být prováděna kdekoliv, paní školníková...třeba když bude šít závěsy, tak já nemám problém, aby to šila doma, já mám výsledek dokladován tou prací. Hodně záleží na pracovním chování toho člověka, na zpětné vazbě, kterou já mám, po vyhodnocení toho, jestli to zvládne...nastává otázka zneužití..., asi bych to odvodila právě od toho pracovního chování, individuálně...”*

U otázky podpory zdraví a vhodného pracovního prostředí se ředitelka MŠ 3 dotkla psychohygieny. *„Tady je to opravdu o té psychohygieně...o práci na vztazích, na sdílení, na zvnitřnění, bez pocitu rivality, to si myslím, že je opravdu práce na dlouhý běh...my jsme tady pro děti..., jsou tendence kriticky pohlížet na toho druhýho, obušovat to s vědomím, že cílem není to, abychom se hodnotili my navzájem, ale abychom vyhodnotili možnosti, jak dělat tu práci, co nejlíp..., snažit se nastavit prostředí tak, aby se konfliktní situace, které nesouvisí s naší prací, neobjevovaly...tak tímto způsobem to ošetřovat...“*

Přizpůsobování pracovní doby a organizace práce

Přizpůsobování pracovní doby je důležitým nástrojem, jak udržet starší pracovníky v zaměstnání. Kromě již zmíněných částečných úvazků, lze zavést například banku pracovní doby na určitý časový úsek (měsíc, čtvrtletí, rok), přizpůsobit pracovní harmonogram. V organizaci práce se můžeme pokusit vyjít vstříc životnímu rytmu staršího pracovníka, směny lze nastavovat dle podnětů pracovníků. MŠ 1: *„Hodně záleží na kolegyních ve třídě, jak si jsou schopné vyjít vstříc..., protože jsou chvíle, kdy si myslím, že lze, pokud jsou spolu intenzivně na třídě, tu akční část činností přenechat té mladší a starší paní učitelka může tedy cíleně, individuálně pracovat s nějakým dítětem, myslím si, že nejvíc záleží na té třídě, na té kolegyni, jak vyjde vstříc...“*

MŠ 3: *„Je potřeba na to pohlížet individuálně, jak to berou ostatní zaměstnanci..., nemůžu prostě někomu viditelně ulevit a tolerovat to, co jinému ne, aniž by tam byla nějaká reciproce, v podobě odvádění práce navíc, ochoty, iniciativy..., když to bude takový pracovník, tak to není problém, v souvislosti s mojí filozofií, ani v případě konfrontace s ostatními zaměstnanci...pakliže tomu není, tak je otázka, jestli toho zaměstnance vlastně chci, tam už bych to viděla jakoby, na nějaký tvrdší techniky...snažila bych se vyjít vstříc, ale s nějakou podmínkou..., když by ty podmínky nebyly dodržovány..., ale prostor by ke změně organizace práce asi byl, snažila bych se ho najít...“*

MŠ 2: *„Pokud mají potřebu, můžou požádat, musí se zvážít všechny pro a proti, většinou se jedná o zkrácení úvazku...“*

Sdílené pracovní místo

Cílem tohoto nástroje organizace pracovního místa je zvýšit uspokojení z práce. Prostředkem se stává přesouvání pracovníka mezi dvě, nebo více, pracovních pozic. Mezi řediteli převládá výklad této možnosti dle Armstronga, který ho specifikuje jako „uspořádání, kdy se dva nebo více zaměstnanců mezi sebou dělí o práci odpovídající jednomu pracovnímu místu na plný úvazek“ (Armstrong, 2015, s. 186). MŠ 3: „Nemyslím si, že by to byl takový problém v provozu, tam by se to dalo rozparcelovat na části dobře..., co se týká potom pedagogů 50 plus...nemuselo by to být v rámci třídy..., šlo by to asi udělat, pokud vím, že to jsou zaměstnanci, které bych chtěla, tak by se tam ta možnost našla..., samozřejmě vždy s ohledem na děti, my jsme tady pro ně..., nechtěla bych z toho udělat cirkus na kolečkách...“

MŠ 2: „To nám tu funguje, máme tu částečné úvazky...“ Po upřesnění přesného významu nástroje age managementu...“...snad ano, část dne by to byla paní učitelka, část asistentka..., nevím, jestli to je ale méně náročné..., nebo že by se z důvodu věku a na její žádost stala na odpoledne z paní učitelky uklízečka ..., nedokážu si to nějak představit...“

Cílem je stimulovat lidské myšlení skrze rozdílné výzvy, podnítit kreativitu a zvýšit individuální a organizační výkonnost (Cimbálníková et al., 2012, s. 108).

Přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo

Tato možnost napomáhá k setrvání starších pracovníků v organizaci a je prostředkem k delšímu setrvání pracovníka v zaměstnání. Slouží též k zabránění odchodu pracovníka do předčasného důchodu. MŠ 3: „Třeba jmenování paní učitelky zástupkyní, po dohodě, stala by se z ní zástupkyně, má míň hodin přímé pedagogické práce, v tom vidím tu hlavní úlevu...v provozu, například z hlavní kuchařky, by byla pomocná..., snad kvůli úbytku práce...nevím...“ Z této odpovědi je patrná malá možnost volby změny pracovního místa v mateřské škole. Seznam pracovních pozic v mateřských školách není tak obsáhlý, aby umožňoval ředitelům dostatečnou možnost využití těchto nástrojů.

Z odpovědí, které vyplynuly z dotazníků pracovníkům 50 plus, se nejčastěji objevoval požadavek placených dnů navíc (uvedeno v deseti případech), dále zkrácení pracovní

doby, dle odpovědí již zavedené, nepravidelná práce a pouze v jednom případě podpora zdraví (viz Příloha – graf).

3.7.4 Shrnutí výsledků výzkumného šetření v mateřských školách

Výzkumného šetření v provozech mateřských škol se zúčastnily tři mateřské školy v Praze, s rozdílnou kapacitou a velikostí provozu. Ve všech třech mateřských školách byli zastoupeni pracovníci 50 plus. V rámci šetření byli provedeny rozhovory s ředitelkami, které byly zároveň požádány o předání dotazníků pracovnícím 50 plus. Z celkového počtu 8 pedagogických pracovníků 50 plus odevzdalo dotazník 6 pracovníc, stejný počet výskytu i odevzdání dotazníku byl u nepedagogických pracovníků 50 plus v šetřených mateřských školách.

Prvním výzkumným předpokladem byla neznalost konceptu age managementu řediteli škol. Tento předpoklad se u ředitelů mateřských škol potvrdil. Respondentkami šetření byly v mateřských školách pouze ženy, dále bude tedy uváděn ženský rod. Pro ředitelky mateřských škol je to nový pojem, se kterým se doposud nesetkaly. Byly schopny, po zamyšlení se, vydedukovat s anglického slovního spojení význam pojmu, samotný koncept age managementu neznaly. Nedokázaly si představit, jaké nástroje by mohly využívat k zavádění age managementu do praxe škol.

Druhým výzkumným předpokladem bylo konstatování faktu, že ředitelé škol již využívají nástroje age managementu. I tento předpoklad se v provozech šetřených mateřských škol potvrdil. Po seznámení ředitelky škol s nástroji age managementu spojených s obsahem a formou práce, při jejich detailním komentáři k jednotlivým možnostem a následném vyhodnocení se potvrdilo, že mezi nejčastěji využívané nástroje ve skupině týkající se obsahu práce je rozvoj mezigenerační spolupráce formou zaučování nově nastoupivších pedagogů, tvořením věkově diverzifikovaných dvojic ve třídách mateřských škol s různými přístupy a metodami k pedagogické činnosti. To obohacuje nejen samotné pedagogy, ale i děti, jako příjemce vzdělávání (setkávání se s různými generacemi lidí – mnohdy se v rodinách nevyskytující). V podpoře a propagaci rozvoje fyzické kondice pracovníků se nejčastěji objevovaly formy benefitů, vycházejících z čerpání Fondu kulturních a sociálních potřeb příspěvkových organizací. Jednalo se o nabídku zdravotních

masáží, vstupů na plavání. Při rozhovorech s ředitelkami, vysvětlení obsahu nástrojů, docházelo k uvědomění si možnosti implementovat tyto nástroje. Důkazem toho může být restrukturalizace pracovních míst, kdy se již v praxi jedné mateřské školy vyskytl požadavek na úpravu náplně práce u uklízečky zvedající těžká břemena, konkrétně lehátka dětí.

Nástroji, týkající se formy práce, využívanými pracovníci v mateřských školách, byly částečný úvazek, vycházející z možnosti ředitelky volně zacházet s bankou úvazků pedagogů i nepedagogů v mateřských školách, kombinace práce v kanceláři (na pracovišti) a práce z domova, vyplývající z přímé a nepřímé pedagogické činnosti. Nejčastějším požadavkem ze strany zaměstnanců 50 plus v mateřských školách byly dny placeného volna navíc, zařaditelné mezi nástroje age managementu spojené s formou práce. Objevil se ve všech odpovědích od provozních zaměstnanců 50 plus. Subjektivně to lze přičíst nízkému finančnímu ohodnocení těchto pracovníků, a často nutností čerpání neplaceného volna přes hlavní prázdniny.

Třetí výzkumný předpoklad je fakt, že do provozů mateřských škol lze aplikovat nástroje age managementu. I tento předpoklad se potvrdil. Jak uvedla ředitelka MŠ 1: *„Myslím, že se po důkladném zvážení, dá do praxe v mateřské škole zavést každý z těchto nástrojů, chce to jen najít s takovýmto zaměstnancem společnou řeč a vyjít si vstříc. Bylo by škoda přijít o zkušené a loajální zaměstnance.“*

3.7.5 Dílčí výzkumná témata - Šetřené základní školy, interpretace dat

V oslovených základních školách je zaměstnáno dohromady 51 pedagogů ve věku 50 plus a 14 nepedagogických pracovníků ve věku 50 plus. Zpět se vrátilo 34 dotazníků od pedagogů, a 8 dotazníků od provozních pracovníků.

Personální plánování

V souvislosti s personálním plánováním zmiňují ředitelé základních škol nejčastěji strategický plán školy. Po dotazu přímo k personálnímu plánování se objevily odpovědi.

ZŠ 1: „Nemáme žádný plány, plán máme střednědobý, ale ten se týká školy, je hrozně obtížné plánovat personální politiku, je to složitá záležitost v tuhleto dobu..., všechno se průběžně mění..., v oblasti řízení a správy školy je zmínka o studentech, kterým nabízíme praxi, zástupy a takovýchle věci, a z toho získáváme mladý, tu novou generaci..., ale je tu problém, měli jsme tu jednu studentku z mateřské školy z Moravy, doplnila si aprobaci na první stupeň, ale po prvním roce to vzdala a vrátila se zpět do mateřské školy na Moravu, nevydržela tlak rodičů..., máme zjištěno, kdo kdy chce odcházet do důchodu...“

ZŠ 2: „Personální plánování nemáme, řešíme to každý rok touto dobou, máme pohovory s pedagogickými pracovníky v rámci stanovení jejich dalšího profesního rozvoje na další rok a v rámci toho pohovoru se ptám, nebo si sdělujeme vzájemně, když mám pocit, že to není úplně v pořádku, jak to bude příští školní rok...“ S provozními zaměstnanci se taky scházíte? „Ano, s provozními taky...vždycky to řeším tak, aby do konce dubna bylo jasné, co bude příští školní rok...Řešila jste, v rámci tohoto pohovoru, již požadavek na odchod do starobního důchodu? „Ano, zrovna teď s jednou kolegyní, domlouváme se na čase vždy s ohledem na průběh školního roku..., to je ale jediná část, kdy se dotýkáme věku...“

ZŠ 3: „Víceméně řešíme operativně, máme vždy nějaký roční předpoklad..., v této dotčené věkové kategorii to bývá stabilní, problém je spíše na opačné straně..., u mladých je třeba plánovat, a rozvrhovat jejich zaučování..., taky se stává, že častěji překvapí neplánovaným odchodem...“

Znalost pojmu age management

„Ano, slyšela jsem, ale moje znalosti jsou opravdu povrchní...je to vedení lidí, které nějakým způsobem respektuje jejich věk...“, ZŠ 2.

„Udržitelný rozvoj stáří, nebo práce s pedagogy staršího věku?“, ZŠ 1.

Na otázku, zda se respondent ze ZŠ 3 setkal s tímto pojmem, byla dána odpověď: „Vycházím z názvu, takže věkový management?“ Co si pod tím představujete? „Řízení lidí vzhledem k jejich věku?“ Dokážete být detailnější? „Vytváření podmínek k jejich práci, alespoň částečná znalost jejich zdravotního stavu, možností...“

Z těchto odpovědí vyplývá, že ředitelé jsou si u významu pojmu age managementu jistější, dá se říci, že všichni zúčastnění alespoň částečně age management vydefinovali.

Postoj k zaměstnancům 50 plus

ZŠ 1: *„Vládneme zde demokratickou cestou, je to tady zastoupeno spíš tím starším věkem, takže tady nikdo nikomu nic nenařizuje a myslím si, že jinak funguje první stupeň, jinak druhý, myslím, že na tom druhém stupni, tam není žádný problém, co se týče mladých, starých, jsou tam spíš kolem třicítky, čtyřicítka, na prvním stupni jsou přeci jenom učitelky v důchodovém a super důchodovém věku, tak tam jsou trochu problémy, mladý, starý, ale nepřerůstá to v nějaký extrémy...“*

ZŠ 2: *„Postoj se neliší, já věk ani nevnímám..., samozřejmě občas si někdo postěžuje - „já už to nestíhám“,... ale to jsou takový podprahový stesky, není to, že by někdo něco nezvládal, týká se to třeba oblasti informačních technologií, lidem tohoto věku se hůře drží krok s dobou, ... já ale prostě v tomhle směru ten věk nějak nevnímám...“*

ZŠ 3: *„Nahlížím na všechny stejným metrem, požadavky na práci jsou shodné...“*

Přístup ředitelů základních škol k šetřené věkové skupině je rovnoprávný, v ZŠ 1 je praktikován demokratický styl řízení, jak konstatuje ředitelka ze ZŠ 2: *„Možná právě proto, že neděláme žádné rozdíly mezi mladými a staršími, máme dobré vztahy mezi sebou..., nedokážu si představit nějaké výhody jen pro určitou skupinu..., co by to udělalo s kolektivem...“*

Vztahy na pracovišti

ZŠ 2: *„Vztahy máme dobré, jsem tomu ráda, a třeba je to možná i tím, že třeba nějak nezohledňujeme věk, máme pracovní týmy, které jsou buď stanovené na úkol, či situační, tam vůbec nevnímáme věk členů té skupiny...“*

ZŠ 1: *„Vztahy jsou dobré, nevládne tu nějaká mezigenerační revnivost, nebo zášť...“*

ZŠ 3: *„Co mám možnost si všímat, tak se nesetkávám s něčím negativním...“*

3.7.6 Nástroje age managementu spojené s obsahem práce

ZŠ 2: „Co se týče restrukturalizace, to ne, to opravdu nejde, možná snad, nahrazení starších učitelek prvního stupně v hodinách tělesné výchovy..., co se týče ergonomie práce, máme jednu výhodu, jsme v projektu Zdravá škola, spolupracujeme se Státním zdravotním ústavem, na podzim jsme zde měli celostátní konference a v rámci ní si mohli nechat účastníci udělat takové to úplně komplexní vyšetření, to využili hlavně starší zaměstnanci a dostali k tomu následné doporučení, především výživová a pohybová..., v tomto projektu jsou tři pilíře, a přiznám se, že to všechno nesleduji, ale pokud to jednou za rok aktualizujeme, tak si myslím, že ti lidé myslí i na sebe, že si kontroloují, na jaké sedí židli a podobně...“ Když přijde někdo s požadavkem na pořízení něčeho, co by mu ulevilo od nějakých obtíží? „Tak není problém, pořídíme, není to ale plošné...“

ZŠ 1: „Nesetkal jsem se s tím, že by někdo vyžadoval nějaké zdravotní pomůcky, ale nebyl by to žádný problém..., máme bezprašné křídý...“

V tomto bodě se objevila problematika pokrytí výuky tělesné výchovy na prvním stupni. O témže hovořila i ředitelka ze ZŠ 2. V současné době je velký nedostatek nových prvostupňových pedagogů. Ředitelé často tuto situaci řeší zaměstnáváním pedagogů ve starobním důchodu. Vzhledem k často se vyskytujícím pohybovým omezením těchto pracovníků, naráží na problém s výukou tělesné výchovy. Zde sami již tedy využívají nástroj age managementu formou restrukturalizace pracovního místa, či zkrácení pracovního úvazku.

Vzdělávání na míru a schopnostem pracovníků 50 plus

ZŠ 2: „Trochu to evokuje říct, my starší, my už všechno víme, my už nic nepotřebujeme, ale není to tak, ne..., pracovníci přicházejí s nějakou představou, co by potřebovali absolvovat za vzdělávání, v čem by se potřebovali rozvíjet, a já mám taky nějakou představu za vedení a snažíme se ji sladit, a my se na tom domlouváme..., jediné snad, co se objevilo teď v mých pohovorech s pracovníky, jak u starších i začínajících, je to, že zkušenost je důležitá, neocenitelná, nepřenositelná, že jsou rádi, že ji získali..., vznikají nám tady dlouhodobá přátelství.“

ZŠ 1: „*Asi ne, každý si může říct, co by potřeboval, my pak dál zvažujeme další vzdělávání..., probíhá průběžně, ať je to důchodce, nebo mladý kolega...spíš pro nás hraje role nějaká smysluplnost a kdo to poskytuje...*“ Mají starší kolegové potřebu dalšího vzdělávání? „*Mají, chtějí a zúčastňují se...*“

V šetřených základních školách se pedagogové 50 plus nejvíce ze sledovaných typů škol zúčastňují dalšího vzdělávání. Většinou probíhá na základě plánování v souladu mezi požadavky školy a pedagoga. Největší zájem pedagogové projevili o vzdělávání v oblasti informačních a komunikačních technologií a nových směrech v pedagogických vědách. Mezi požadavky pedagogů, které se objevily v dotazníku v jiných, byly například: kurzy logopedie, práce s dětmi s odlišným rodným jazykem a s odlišného socio – kulturního prostředí, práce s dětmi s poruchami učení, ale i potřeba zdokonalování se v komunikaci s dospělými (směrem k rodičům dětí). Z tohoto výčtu můžeme vyčíst, že témata, která aktuálně řeší školství, vnímají jako výzvu i pedagogové 50 plus a mají potřebu se v nich vzdělávat (viz. Příloha – graf).

Rozvoj mezigenerační spolupráce

ZŠ 2: „*To ano, v podstatě všechno je otevřeno všem, takže sem si vážně nevšimla, že by věk byl problém, ani střet, když nějaký byl, a to byl, jsou a budou, tak tam nikdy nebyl problém ve vnímání mladšího a staršího..., využíváme zkušeností starších formálně i neformálně.*“

ZŠ 3: „*Fungují nám pracovní dvojice v rámci zaučování, často se scházíme na neformálních setkáních, motivuju starší kolegy do předávání mnohaletých zkušeností, a ty mladé zase povzbuzuji k tomu, aby neměli strach přijít s nějakým novým nápadem, ideou..., často právě nově příchozí vidí věci, které nám zevšedněly a už si jich vůbec nevšímáme...*“

Oblasti, ve kterých pedagogové 50 plus ze šetřených základních škol cítí svoji silnou stránku, a jsou ochotny je předávat dál, jsou dle odpovědí v dotazníku – zaškolování nových zaměstnanců, předávání zkušeností ze své profesní praxe, mediální poradenství, vstřícnost, lektorská činnost, publikování, využívání zkušeností získaných mimo školství, vedení klubu mladých diváků, vedení žákovské knihovny, vedení studentů pedagogických

fakult, koordinátor EVVO, metodik prevence. Z tohoto výčtu je patrné široké rozpětí možností pedagogů 50 plus v oblasti mezigenerační spolupráce.

Podpora a propagace rozvoje fyzické kondice pracovníků

ZŠ 1: „*No, je tady skupina lidí, která si jde zasportovat, v rámci kolektivu tam pár jedinců je. Co se týče prostor školy, máme v zimě halu a vím, že pár lidí si chodí v zimě zahrát tenis, nebo volejbal, ale není to masivní..., máme zde i fitko...*“

ZŠ 2: „*Trochu si postesknou, že některé starší paní učitelky na prvním stupni nerady učí tělocvik, protože u nás ten tělocvik není okrajový předmět, ty děti jsou potom, aby to opravdu bylo na té vrcholové úrovni..., tam naprosto záměrně dáváme na tělocvik tělocvikáře z druhého stupně..., žádný plošný program podporu fyzické kondice nemáme.*“

ZŠ 3: „*Vůbec nevím, co si pod tím představit..., nějaké ozdravné programy? Nevím, zda by to bylo finančně schůdné...*“

Zde se setkáváme s názorem o osobní zodpovědnosti každého jedince za své zdraví a fyzickou kondici. Benefity se strany zaměstnavatele mohou být vhodným doplňkem k péči o zdraví a fyzickou kondici.

Podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody

ZŠ 2: „*To taky doufám, že se týká všech, jsou to z části vzdělávací, z části společenské akce, jako je Týmová sborovna, na Den učitelů jdeme na bowling, jdeme ale všichni, takže to se taky nedá říct, že by to bylo cíleně pro tuhle kategorii...*“

Podpora pracovní pohody je důležitá pro jakoukoli pracovní činnost. Vytváření nesoutěživého školního klimatu, kde se cítí komfortně všichni pracovníci, přispívá k pracovní pohodě a k dobrému pracovnímu výkonu. Tuto pohodu a dobré vztahy může podporovat právě realizování různých akcí mimo pracoviště a pracovní dobu. To, že se jich účastní všichni zaměstnanci, přispívá k mezigeneračnímu porozumění.

Samostatné podnikání

ZŠ 2: „*To se dá přenést snad jen na kroužky, kdyby někdo chtěl vést placené kroužky, ta možnost tady je, ale zase pro všechny.*“

Tento bod je dle ředitelů ve školství obtížně realizovatelný.

3.7.7 Nástroje age managementu spojené s formou práce

Částečný úvazek

ZŠ 1: *„Když tady máme požadavek na zkrácení úvazku, tak vyhovujeme, i když ten zkrácený úvazek je vždycky ztráta, ale není problém, třeba na prvním stupni nechtějí učitelé učit tělesnou výchovu, takže tam chodí jiný pedagog, na druhém stupni to nikdy výhodou není, ale není to tak, že bysme nikomu nevyhověli, vždycky se snažíme najít cestu...“*

ZŠ 2: *„S tímto požadavkem jsem se ještě nesetkala, takže hypoteticky, vyšla bych vstříc, kdyby to z organizačních důvodů šlo...“*

ZŠ 3: *„S částečnými úvazky se dá dobře pracovat, vždy jdou nakombinovat tak, aby byla spokojenost na obou stranách...“*

Zajímavá je odpověď ředitelky ZŠ 2, která se za deset let své praxe nesetkala s požadavkem na zkrácení úvazku. Tento nejčastěji využívaný nástroj age managementu je kompromisem mezi pracovní aktivitou a odpočinkem. Umožňuje zaměstnanci volit délku pracovní doby dle jeho fyzických a psychických možností. Dle odpovědí ředitelů se částečné pracovní úvazky dají dobře uplatnit k oboustranné spokojenosti.

Nepravidelná práce

ZŠ 2: *„To ve školství jako není možný...“*

ZŠ 3: *„Zaměstnávání na dohody? Napadají mě jen dlouhodobé zástupy..., často využíváme důchodců z řad bývalých spolupracovníků...“*

Ředitelé si nedokázali představit, co tento nástroj obsahuje, po vysvětlení zněla u všech odpověď shodně, jako využití starobních důchodců na zástupy momentálně chybějících zaměstnanců.

Kombinace práce z domova a z kanceláře

ZŠ 2: „*Tak to ano, ale zase pro všechny, protože nemáme pevnou pracovní dobu, pedagogové musí být přítomni samozřejmě na vyučování, na různých dohledech, poradách, schůzkách pracovních týmů atd., ale kde si dělají svoji přípravu do školy, to je jejich věc, umožňujeme jim to vzdáleným přístupem do matriky a do Office a podobně, ale není to cíleně určeno jen pro tuto věkovou kategorii...*“

ZŠ 3: „*To je tak trochu daný zákonem ..., máme tu přímou a nepřímou pracovní část...každý má možnost si ji zorganizovat a provádět dle svého...*“

Zde se opět setkáváme se specifikem školství a přímou a nepřímou pedagogickou činností. Nadstavbou je zde využívání informačních technologií a s tím spojený větší komfort přípravy na vyučování mimo budovu školy. Tuto možnost ale mají všichni pedagogové bez rozdílu věku.

Podpora zdraví a vhodného pracovního prostředí

ZŠ 2: „*To jsme říkaly, že doufám, že to sledují sami sobě a že by s případnými požadavky přišli, občas přišli..., chodil sem masér, ale to tak postupně usnulo, pak jsme pořídili takový to, jak se na tom člověk třese, to už je taky v posilovně spíš pro žáky..., ale když někdo s něčím takovým přijde a jde to, tak samozřejmě ano, ale systémově ne...*“

ZŠ 3: „*Trochu jsme se zabývali zvyšujícím se hlukem ve škole..., momentálně hledáme opatření, která by hlukovou zátěž zmírnila...*“, *ale to podporujeme zdraví a pracovní pohodu všech pracovníků, nejenom 50 plus..., ale je to vlastně investice do zdraví a delšího zachování zdravého sluchu...*“

Zajímavým postřehem je odpověď ředitele ZŠ 3, který ve své škole řeší kvalitu pracovního prostředí a snaží se instalovat ve škole opatření omezující hluk na pracovišti. Hluk je považován za jeden z významných stresorů a zaměstnanci škol jsou jeho působení vystaveni dlouhodobě a nemají možnost se proti němu aktivně chránit.

Přizpůsobování pracovní doby

ZŠ 2: „*Je tam v podstatě ten benefit..., ano, jsou hodiny, kdy tady ten dotyčný být musí, ale zbytek je skutečně na něm, což si myslím, že zvlášť tato věková kategorie jako,*

že je to dobře..., může si udělat přestávku, jakkoliv dlouhou, se svoji nepřímou pedagogickou činností mohou manipulovat a organizovat si ji sami...“

ZŠ 3: „Možná, kdyby někdo nemohl ráno vstát, tak plánovat rozvrh podle něj..., nevím, zda bych to pak dal dohromady...“

U ředitele ZŠ 3 se objevila poznámka o uzpůsobení pracovní doby na míru konkrétního zaměstnance, záleželo by pravděpodobně na souhře více faktorů a na možnostech provozu konkrétní školy.

Sdílené pracovní místo

ZŠ 2: „No to by bylo fantastický, kdyby to šlo zavést, třeba párové vyučování je můj sen, kdyby v jedné třídě působili dva učitelé, to by bylo prima, ale tady je limit finanční, absolutní..., vím, třeba ty třídy, kde je asistent, tak hned to má daleko vyšší hodnotu, v podstatě i v těch situacích, kdy tomu jednomu není tak nějak do skoku, tak pokud to partnerství mezi nimi funguje, tak větší část odpovědnosti převezme ten druhý...“

Zde se objevila zajímavá myšlenka párového vyučování, která vychází z přítomnosti dvou rovnocenných učitelů ve třídě a rozdělení pedagogické činnosti mezi ně. Zde se nabízí myšlenka využití zkušených kantorů, kteří potřebují zvolnit, což v podstatě znamená restrukturalizovat jejich pracovní místo a upravit náplň práce. Využití by zde našly i například matky po návratu z mateřské, či rodičovské dovolené s potřebou práce na zkrácený úvazek.

Projektové zaměstnávání

ZŠ 2: „To ve školství není možné, projekty ano, ale vždy jsou součástí pracovního poměru...“

Přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo

ZŠ 2: „To jsem před lety řešila...týkalo se to provozního pracovníka, to byl pan školník po operaci a bylo jasné, že ze zdravotních důvodů nemůže plně vykonávat tu svoji práci, ale částečně jo, takže na zbytek úvazku nastoupil někdo jiný...ale to je spíš to sdílené pracovní místo, nebo umožnění částečného úvazku...“

ZŠ 1: „Že by se stal z pedagoga školník, nebo z kuchařky družinářka...to asi není ve školství dost možné..., tím samozřejmě nechci shazovat důležitost všech profesí pro chod školy...“

V uplatnění tohoto nástroje opět záleží na konkrétní situaci a možnosti provozu.

3.7.8 Specifika provozních zaměstnanců

ZŠ 2: „Je zajímavé, že provozní pracovníci si hlídají pracovní pomůcky, chodí za mnou víc než ostatní, dbají na svou bezpečnost, hlásí třeba, že jim dosloužila pracovní obuv...“

Bohužel k specifikům provozních zaměstnanců nebylo do šetření získáno mnoho dat, ředitelé škol si stěžovali na zoufalý nedostatek těchto zaměstnanců a na podhodnocení jejich práce. Z dat, vyplývajících z odevzdaných dotazníků od provozních zaměstnanců, byla patrna nechuť k vyjádření se k možnostem zavádění nástrojů age managementu, většinou byla ponechána bez vyznačení možnosti. Problém se zajištěním kvalitních zaměstnanců na tyto pracovní pozice vyjádřil ředitel ZŠ 1: „Největší problém je vůbec sehnat někoho na tyto pozice, ekonomická stránka věci je strašná..., třeba před dvaceti lety tady bylo 10 – 12 správních zaměstnanců, kteří vykonávali jednak vrátnou službu, tak údržbu a úklid. Dnes na stejnou budovu mám 4, a v podstatě s tím nemůžeme nic dělat..., dneska to nikdo nechce dělat..., už jsem měl jednání ohledně outsourcingu (využití vnějších zdrojů) v těchto službách, ale trochu se bojím nepřehlednosti v jejich pracovních, přeci jen je to někdo, kdo bývá ve škole společně s dětmi...“

3.7.9 Shrnutí výsledků výzkumného šetření v základních školách

Výzkumného šetření se zúčastnily tři základní školy podobné velikosti, s přibližně podobným počtem žáků a zaměstnanců. V těchto školách bylo zaměstnáno dohromady 51 pedagogů ve věku 50 plus a 14 nepedagogických pracovníků ve věku 50 plus. Výzkumné šetření vycházelo z 34 dotazníků od pedagogů, a 8 dotazníků od provozních pracovníků.

Výzkumný předpoklad číslo 1.) Ředitelé škol neznají koncept age managementu, se v případě ředitelů základních škol nepotvrdil, ředitelé škol dokázali vydefinovat význam

pojmu age management. Správně dokázali určit význam celého obsahu pojmu, jeho nástroje ovšem nedokázali sami vyjmenovat.

Výzkumné předpoklady 2.) *Ředitelé škol využívají nástroje age managementu a 3.) Do provozů základních škol lze aplikovat nástroje age managementu* se po pečlivém seznámení se s nástroji age managementu a popisu jejich možností v rozhovorech s řediteli škol potvrdily. V základních školách se v současné době potýkají s nedostatkem pedagogů prvního stupně, s nárůstem požadavků zákonných zástupců žáků na učitele. Z tohoto důvodu narůstá potřeba systematické práce s čerstvými absolventy pedagogických fakult. Tito mladí učitelé často zůstanou ve škole rok či dva, nevydrží tlak ze strany rodičů, zhoršené chování žáků, profesní nezkušenost či nízkou prestiž povolání a odchází mimo obor. V této době, kdy se objevuje strach z mezigenerační výměny učitelů, kterou lze dle statistických dat očekávat za deset let, je velice důležitá spolupráce studentů pedagogických fakult se školou a zároveň pečlivé uvedení a pomoc nově nastoupivším absolventům těchto fakult. Zde se setkáváme s možností využití nástrojů age managementu pro obrácenou stranu věkového spektra. A dále výzvu v podobě zatraktivnění tohoto oboru pro mladé absolventy pedagogických fakult.

3.7.10 Dílčí výzkumná témata - Šetřené základní umělecké školy, interpretace dat

Personální plánování

První oblastí šetření bylo personální plánování. To je dle Šikýře, Borovce, Lhotkové předvídání toho, „*kolik a jaké zaměstnance bude mít (zaměstnavatel) pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě k dispozici, aby uspokojil plánovanou poptávku po zaměstnancích, zajistil požadovanou práci a dosáhl očekávaných cílů*“ (2012, s. 46). Personální plánování je základní součástí personální strategie škol, která „*definuje dlouhodobou koncepci řízení a vedení zaměstnanců, zejména optimální způsob jejich získávání, využívání a rozvoje k realizaci strategických cílů školy*“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 22). Ve všech šetřených základních uměleckých školách tato strategie byla pouze v „hlavách“ ředitelů. Na otázku, jakým způsobem, se provádí personální plánování ve škole, jsem dostala tyto odpovědi:

ZUŠ 1: „*To nevím, to řeším tak nějak z fleku...když přijde paní učitelka a řekne, že je těhotná, tako to se řeší hned, to se nedá plánovat a v podstatě já to plánuji jedine tímto způsobem, když někdo nemůže, tak teprve já začnu řešit situaci, mám tady složku nabídek, ty oslovím a uvidíme...musí být ovšem kvalifikace, všichni zaměstnanci mají odpovídající vzdělání.*“

ZUŠ 2: „*Vzhledem k našemu počtu to máme spíš tak v hlavě, velký přesuny se tam nedějí, mimo těch trvalých zaměstnanců se jedná třeba o mateřské dovolené, to řešíme samozřejmě za chodu, většinou krátkodobými záskoky, podle toho, jak si ta maminka určí rodičovskou dovolenou...vyloženě systém v tom nemáme, pokud je potřeba, tak vždycky seženeme nějaký zástup, přibližně dva roky na zástup a dá se říct, že to funguje.*“

ZUŠ 3: „*Podle mého je dobré mít vypracovaný plán lidských zdrojů, je dobré vědět, že budeme potřebovat například za dva roky učitele hry na kytaru (při odchodu do důchodu stávajícího učitele), nebo že za tři roky potřebujeme obsadit místo ekonoma. Jenže v záplavě všeho toho papírování to zůstává tak nějak upozaděno...vždy na konci školního roku si s každým sednu a popovídáme si, jak co dál plánuje, dle toho se pak zařídím...tak to je mé personální plánování...*“

Z odpovědí ředitelů základních uměleckých škol lze vyvodit, že personální plánování vyplývá z krátkodobých (většinou ročních) předpokladů, převažuje zde operativní jednání, to znamená jednání při nastolení situace potřeby obsazení pracovního místa. Dva z ředitelů se v této souvislosti zmínili o nástupu pedagožek na mateřskou, popřípadě rodičovskou dovolenou a o nutnosti hledání zástupu. V těchto školách existuje jakýsi archiv pracovních nabídek zájemců o pracovní místo, v něm pak ředitelé vyhledávají vhodného kandidáta. Z odpovědí ředitelů, na rozdíl od odpovědí ředitelů mateřských a základních škol, vyplynul zatím dostatečný počet uchazečů a vhodných kvalifikovaných zájemců o zaměstnání. Možná tento fakt je jedním z faktorů neexistence personální strategie škol. Personální strategii nemají šetřené školy v písemné podobě, nemohlo tedy být provedeno zamýšlené studium dokumentů.

Znalost pojmu age management

Vzhledem k prvnímu výzkumnému předpokladu a tématu celého šetření je okruh další otázky pro práci velice důležitý. Na otázku, zda ředitelé znají, případně, co si představují pod pojmem age management jsem dostala tyto odpovědi:

ZUŠ 1: *„Já v podstatě nevím. Dám se podat.“* Po podání definice age managementu: *„Po pravdě řečeno, já ke každému přistupuji stejně, já nemám důvod si dělit zaměstnance nějak podle věku.“*

ZUŠ 2: *„No, tak, ne. Já si pod tím představuji například sebe, že je to management starších, jako osob, nebo kulantněji, osob z větší praxí...“*

ZUŠ 3: *„S pojmem age management jsem se setkal někde v literatuře, nevzpomenu si kde, je to něco jako řízení starších lidí?“*

Z odpovědí v rozhovoru vyplývá, že ředitelé základních uměleckých škol se s pojmem age management spíše nesetkali, jeden z respondentů okrajově. Vyvozují si ho jako management starších osob, nedokážou už ale specifikovat, co si pod tímto pojmem představit.

Po vysvětlení definice age managementu jako řízení zohledňující věk zaměstnance, rozvinutěji pak jeho možnosti, schopnosti a dovednosti, pokračovaly rozhovory již ke konkrétnějším oblastem.

Postoj k zaměstnancům 50 plus

Další oblastí, která velice ovlivňuje celou personální strategii organizace, je postoj ředitelů, jako vedoucích pracovníků tvořících personální strategii, k zaměstnancům 50 plus.

ZUŠ 1: *„Vůbec nerozlišuji. Co se týče kultury školy, jsou zaměstnanci, s kterými se stýkám i v osobní rovině, ale nezáleží na tom, jak jsou staří. Moje krédo je všechno brát s úsměvem a pozitivně, to znamená, že si tady lidi trochu dobírám, ale v dobrém, oni na tu moji hru přistoupili...když se zlobím, tak to se teda fakt zlobím...ale prostě, když se zavelí, tak to musí fungovat.“*

ZUŠ 2: *„Já jsem tady v podstatě vyrost (14 let praxe ředitele, předtím učitel na téže škole – pozn. autorky), takže se známe velmi dobře a musím říct, že tito zaměstnanci fungují velice*

dobře, většinou to jsou lidé, kteří tady opravdu zanechali velicej kus práce a díky nim nám tady fungují orchestry a díky nim máme spousty výstav a tak dále...tím nechci říct, že se to mladých netýká, ba naopak, co jsme přibrali, jsou velice aktivní a velice pracovití...samozřejmě to není úplně ideální, mám tady dva nebo tři, s kterými třeba nejsem spokojen...tak nějak ustrnuli, jak názorově i jinak, jsou s nima občas nějaké nedorozumění, ale dá se to, jak bych řekl lidově, s nimi vydržet. Celkově ale musím říct, že pracují skvěle ty starší, protože mají obrovskou praxi a umějí ji využít a ty mladé zase musím pochválit, že do toho jdou čelem, a jak se říká s plným nasazením, to je mi taky velice sympatický, takže musím říct, že v tomhle smyslu jsem ze školou velice spokojený.“

ZUŠ 3: „Nedělám rozdíly mezi mladými a staršími. Každý věk má svá specifika, pro ředitele je praktické, poznat každého a vytěžit z něj to kladné, to, čím se liší od jiných, co může nabídnout jako svoje plus, nadstavbu...“

Z odpovědí vyplynulo, že ředitelé nerozlišují zaměstnance dle věku, snaží se využívat zkušeností starších pracovníků, ocenit jejich přínos škole. Ředitel ZUŠ 2 vnímá potřebu více komunikovat a přenášet vizi školy na některé starší kolegy, daří se mu to prostřednictvím spolupráce generačních skupin. Starší kolegové poskytují svoji zkušenost a nadhled, ti mladší zase nasazení a nové trendy v oboru.

3.7.11 Nástroje age managementu spojené s obsahem práce

Diplomová práce se zabývá využíváním nástrojů age managementu ve školách, další část rozhovoru se tedy týkala této problematiky. Ředitelům byly po vysvětlení definice age managementu představeny nástroje age managementu, týkající se jak obsahu, tak forem práce. Byli vyzváni ke komentáři.

Vzdělávání na míru a schopnostem pracovníků 50 plus

Jak uvádí ve své publikaci Veteška (2016, s. 106) další vzdělávání *může přispívat k osobnímu rozvoji jednotlivce, zvyšovat jeho lepší uplatnitelnost na trhu práce.* Zde vzdělávání chápeme jako nástroj k rozvíjení a doplnění nových znalostí a dovedností u velice zkušených pracovníků.

ZUŠ 1: „Já je беру jako zkušené učitele, jsou to z drtivé většiny muzikanti, praktici, oni předávají svoji praktickou zkušenost dál, protože jsou, kromě klavíristek, všichni hrající. Pedagogický proces a další vzdělávání je u nás řízeno standardně. Nevidím tam, že by bylo potřeba něco nového...chodí různé nabídky na školení, předávám je dál, jděte se vzdělávat...je to ale podle jejich zájmu...nemám vytyčeno, kam by se měli dál ubírat...někdy je jejich požadavek tak specifický, že ta nabídka ani není...Pokud něco je, ale jeďte třeba do Ostravy, do Liberce, to mi řeknou, hele, já budu radši učit. A pokud já vidím, že učí, že mají výsledky, že ty děti k nim chodí, že tam není fluktuace, že když se přijdu na ně podívat na hospitaci, tak poznám..., je to o přístupu...“

Celkový počet pedagogů 50 plus na šetřené ZUŠ 1 je 12. Na šetřené škole bylo zanecháno tedy 12 dotazníků určených právě této skupině. Vrátilo se 7 dotazníků, z toho jeden byl nevyplněn. Dá se tedy říci, že jsou zde zastoupeny odpovědi poloviny dotčených respondentů. Z odpovědí pedagogů 50 plus z této školy vyplynulo, že v oblasti dalšího vzdělávání se 3 z respondentů vzdělávání nezúčastňují, jako důvod uvádí: „je to nesmysl“, „jsem již v důchodu“, „zaměstnání v jiném oboru, péče o nemocného otce“, 2 se zúčastní ve stejném rozsahu jako ostatní zaměstnanci, 1 v menším z důvodu časového vytížení.

ZUŠ 2: „No jak bych to řekl...ty aktivní i ve vyšším věku se vzdělávají průběžně, automaticky, a jak jsem už uvedl, jsou tady dva nebo tři, ty, jak říkávala moje babička, „zpařezovatěli“, ty jsou až takový zatrpklí, a už ten zájem tady není, trvají na svých pozicích a mají pocit, že když oni tenkrát studovali, tak se to nějak učilo, a že je to to nejlepší, přesto, že mnohé skutečnosti říkají, že se mýlí, tak nejsou ochotni opustit tuto filozofii...prostě lidi tady tu možnost mají, kdo má zájem, tak určitě může...“

Z celkového počtu 20 pedagogů ve věku 50 plus pracujících v ZUŠ 2 se dotazníkového šetření zúčastnilo 8 pracovníků. V oblasti dalšího vzdělávání se dle jejich názoru 2 z nich vzdělávají ve větším rozsahu než ostatní, 4 ve shodném rozsahu a 2 se dalšího vzdělávání nezúčastňují. Jeden z respondentů u této odpovědi uvedl, že necítí potřebu, druhý uvádí, „že nové informace, vědomosti a dovednosti mi přináší průběžně moje vlastní výtvarná činnost. Úzce spolupracuji s našimi absolventy, kteří studují na vysokých školách, někteří už sami přednášejí, nebo již aktivně pracují v oboru. Své pedagogické postupy a přípravu

projektů s nimi konzultuji. Často se na přípravě i vedení projektů sami podílejí. Učíme se navzájem. Mám tak neustálý kontakt s aktuálním děním v oboru.“

ZUŠ 3: „Při každoročním hodnocení si se zaměstnancem řekneme, kde má rezervy, jeho představy o dalším rozvoji a porovnáme s požadavky školy...to se snažíme dát nějak dohromady a načrtnout plán jeho vzdělávání...Nevnímám žádná specifika ve vzdělávacích potřebách zaměstnanců 50 plus....Jsou to zkušení učitelé, naopak by sami mohli předávat znalosti...“

V ZUŠ 3 je 19 pedagogů 50 plus, šetření se aktivně, odevzdáním dotazníku, zúčastnilo 7 pracovníků. 4 z nich se zúčastňují dalšího vzdělávání ve stejném rozsahu jako ostatní pedagogové, 3 se, bez udání důvodu, dalšího vzdělávání nezúčastňují.

Jako oblasti, ve kterých cítí největší potřebu vzdělávání, uváděli nejčastěji pedagogové základních uměleckých škol zdokonalování ve využívání informačních a komunikačních technologií, v nových pedagogických směrech a novinkách ve vyučovaném oboru. Jako specifické obory uvedli další jazykové vzdělávání, kurzy pro skvělé hudebníky, vzdělávání v jiných uměleckých oborech, než které vyučují. *„Stále je třeba rozlišovat vědomosti o výtvarných technikách, starých a nových technologiích a materiálech. Tyto informace získávám, pokud možno přímo od lidí, kteří s nimi pracují. Stejně tak informace o dění v oboru“*, uvádí respondent ze ZUŠ 2, který uvedl, že dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků se nezúčastňuje (viz. Příloha – graf).

Ergonomie práce

ZUŠ 1: „To si nedokážu představit, jaké by tady byly ergonomické pomůcky, židle tady mají, ty co mají..., to, co pracovník potřebuje, a je to v možnostech školy, dostane.“

ZUŠ 2: „Snad přestávky v práci, nějaké fyzické procvičení, ale to si pedagog určuje sám, to nemohu nějak direktivně nařídit...“

ZUŠ 3: „Poskytujeme pouze povinné zdravotní vybavení ze zákona, snad zdravotní obuv by případně prošla...“

Z odpovědí ředitelů vyplývá, že se nad ergonomií práce a její využití ve výuce nezabývali. Zajímavostí je, že ani z odpovědí pedagogů nevyplývá potřeba změn, či zavedení prvků z oboru ergonomie do jejich praktické činnosti.

Rozvoj mezigenerační spolupráce

Pod pojmem mezigenerační spolupráce si můžeme představit pracovníka 50 plus jako mentora, kouče, vedoucího týmu.

ZUŠ 1: *„Máme to nastaveno tak, že když staršímu učiteli odpadne žák, jde k tomu mladšímu, a nechci říct, že mu dělá hospitaci, ale prostě mu pak řekne, hele, tohle bys měl dělat jinak, no a zase naopak, ten mladší, pokud může, chodí do hodin toho staršího.“*

ZUŠ 2: *„To se nám daří, protože jsme schopní vytvořit muzikál, kde spolupracují všechny čtyři obory, muzika, zpěv, výtvarníci kulisy, baletky se zúčastňují, dramatické oddělení v mluveném slově. A to jsou lidi všech věkových kategorií, od těch nejmladších, těch nových, až po ty nejstarší a funguje nám to velice dobře...Samozřejmě, když nastoupí nový, tak je zkontaktujeme s vedoucím oddělení, případně i s jiným kolegou, pokud je to nějaká speciální záležitost, a oni chodí na následchový hodiny a tak dále...“*

ZUŠ 3: *„Starší kolegy využíváme, jako, k zaučování nově příchozích...“*

V této oblasti se ředitelé shodli na využívání starších, zkušených pedagogů při zaučování nově příchozích kolegů, zdůraznili jejich přínos ve formě předávání znalostí, byla ale zmíněna i schopnost spolupráce mezi generacemi a její přínos pro obě dvě strany.

Ze strany pedagogů nejčastěji zaznívala nabídka zaškolování kolegů, *„bude – li třeba, rád zaškolím nové zaměstnance a předám jim své zkušenosti. Běžný rámec pracovního úvazku přesahuje spolupráce s jinými obory na přípravě společných projektů, např. muzikály, vernisáže, večery autorského čtení“* (pedagog ZUŠ 2). V ZUŠ 2 se vyskytla i nabídka *„spolupráce s mladšími v koncertní činnosti.“* Objevila se ale i odpověď typu, *„nebyla jsem o to požádána“* (pedagog ZUŠ 1), *„myslím, že nemám co předávat“* (pedagog ZUŠ 3).

Podpora zdraví a fyzické kondice

ZUŠ 1: „*No, tohle nemůžu říct, že bych znal, ale myslím, že starší 50 let musí chodit častěji na lékařské prohlídky v rámci pracovně – lékařských služeb...na podzim koupíme nějaké vitamínové balíčky, ale to pro všechny, samozřejmě...*“

ZUŠ 2: „*Upřímně řečeno, tady nic nemůžu říct, že bychom nějak řešili, to je spíš otázka jednotlivce, jak to pojímá..., ale nemáme žádný systém, že by se chodilo nějak pravidelně cvičit, nebo tak, to ne...*“

ZUŠ 3: „*Nemám představu, co by se dalo do toho zahrnout, nějaké poukázky na saunu či plavání, to bývalo, ale nesetkalo se to s nějakým velkým ohlasem...myslím, že je to hlavně každého věc, jak se stará o své zdraví...*“

V oblasti podpory zdraví a fyzické kondice zazněl názor o rozhodování každého jedince, jak bude se svým zdravím zacházet. Ředitelé nevidí žádnou zásadní možnost, jak tuto položku ze své pozice ovlivnit.

Podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody

ZUŠ 1: „*To jste mě dostala, to jsem nějak neřešil, jsem rád, že tu ti pedagogové jsou, oni to taky cítí, doufám..., jsem rád, že tady ti starší jsou..., řekl bych, že jsou i aktivnější, no a já neřeším, jestli je jim padesát, šedesát, nebo třeba osmdesát.*“

ZUŠ 2: „*O to se snažím tak nějak průběžně, se všemi kolegy a kolegyněmi, a myslím si, že se to daří, tak nějak průběžně, nenásilně, takovou formou přátelského konta...*“

ZUŠ 3: „*Důležitá je dobrá pracovní atmosféra, což si myslím, není tak těžké v uměleckých školách, vytvořit...je to zde hodně individualistické – myslím, v hodinách jsou pedagogové samy, děti sem chodí většinou dobrovolně, to se odráží i v přístupu k vyučování, je to s nimi příjemnější, radostnější, výsledky práce jsou vidět, slyšet, což také přináší uspokojení z vykonané práce...*“

Osobně mohu konstatovat, že z atmosféry uměleckých škol na mě číselná příjemná atmosféra. Na pracovištích jsem se zdržela přibližně dvě hodiny (vždy mi byla nabídnuta možnost prohlídky škol) a i dle situací, u kterých jsem byla přítomna, a jednalo se o osobní

kontakt mezi ředitelem a pedagogy, byl cítit vzájemný respekt a uznání. Jedná se ovšem o subjektivní pocit autorky.

Samostatné podnikání jako alternativa ke klasickému zaměstnání

Základní umělecké školy jsou specifické svým provozem a formou zaměstnávání. Většina pedagogů v šetřených školách je sice zaměstnána v pracovním poměru s pracovní smlouvou, velmi specifické jsou ale časové dotace jejich úvazků. Jak uvedli ředitelé šetřených škol, velká část pedagogů jsou výkonní umělci, kteří kromě pedagogické činnosti působí ještě aktivně v hudebním, výtvarném, tanečním či dramatickém oboru. Sami si na počátku školního roku určí časovou dotaci svého úvazku a poté na základě domluvy s ředitelem naplánují své pracovní služby. V tomto ohledu tedy naplňují obsah tohoto nástroje a velmi zdařile ho využívají.

3.7.12 Nástroje age managementu spojené s formou práce

Částečný úvazek

Z nástrojů age managementu, které nejvíce využívají ředitelé základních uměleckých škol, ale i učitelé, je možnost volby délky pracovního úvazku. Tuto možnost využívají pedagogové hlavně z důvodu jejich dalšího působení v uměleckých oborech, pro ty starší ale slouží jako možnost realizace v oboru s možností volby délky pracovního úvazku s ohledem k jejich možnostem. Provozní možnosti a skladba oborů tuto možnost nabízí jako nejschůdněji realizovatelnou ze všech tří typů šetřených škol. Z celkového počtu 21 získaných dotazníků od pedagogů ze základních uměleckých škol, z nich možnost zkráceného úvazku využívá 14, ti již nastoupili na zkrácený úvazek, dva z nich, ve věkové kategorii 66 plus tuto možnost využili po nástupu do starobního důchodu. Na plný úvazek pracuje ze získaného vzorku 7 pedagogů. Z toho šetření tedy vyplývá, že nástroj age managementu, ve formě zkrácení úvazku, je v základních uměleckých školách využíván hojně, ovšem ne v souvislosti s praktikováním age managementu, ale převážně s ohledem k další umělecké činnosti vyučujících.

ZUŠ 2: „Počet úvazků je dán vyhláškou, která přísluší každé škole podle velikosti, učitel, co učí individuální výuku, má dvacet tři hodin a pokud učí hromadnou, tak dvacet jedna,

i my máme plný pracovní úvazek čtyřicet hodin, ale ten bonus tady je, že ty přípravy si můžeme taky dělat doma, jako učitel ze základní školy si může opravovat sešity doma...“

ZUŠ 1: „Pracovní úvazek si upravují sami..., přijde a řekne, chci tady mít místo celého úvazku jenom patnáct hodin, tak prostě má patnáct hodin. No a já to zase nějakým způsobem upravím, tím, že někoho vezmu, někomu něco předám...Na plný úvazek tady mám jen čtyři lidi, ostatní jsou zkrácený, ale je to v drtivý většině na jejich přání...“

Nepravidelná práce

Nepravidelná práce, jako další z nástrojů age managementu, dle ředitelů šetřených škol, využívat nelze. V jakékoliv školní docházce je vždy dána pravidelnost a tento nástroj by těžko našel uplatnění.

ZUŠ 2: „Tak to asi moc ne, tady ta nepravidelnost spočívá spíš v tom, že vystoupení bývají v jiný čas a na jiném místě, ale samozřejmě se to bere z toho období, kdy tedy máme těch čtyřicet hodin...“.

ZUŠ 3: „Ted’ mě napadá snad mít někoho zaměstnaného jen na určité nepravidelné činnosti, třeba něco jako poradce pro koncertní činnost žáků..., někoho, kdo by žáky připravoval na soutěž, kromě jeho učitele..., to by mohl být někdo starší, zkušený?“

Přizpůsobování pracovní doby

Z dalších nástrojů age managementu, který vyplynul z rozhovoru jako využitelný a v současné době praktikovaný, je možnost přizpůsobování pracovní doby. Úzce souvisí i délkou úvazku pedagoga.

ZUŠ 1: „Pracovní dobu si upravují sami, prostě si určují rozvrh a podle toho rozvrhu já sestavuji personální obsazení...“.

ZUŠ 2: „To je tady běžná praxe, protože někteří chodí ještě aktivně, působí tedy v orchestrech, takže pokud je to pravidelně, tak se ten rozvrh přizpůsobí tak, aby s tím neměli problém, pokud je to výjimečný, tak to nezakážu, ale musí ty hodiny nahradit, takže to přizpůsobení je možný, i začátek i konec, prostě bez problému...“

Sdílené pracovní místo

Vzhledem k hojnosti výskytu částečných úvazků v provozech základních uměleckých škol, tento nástroj age managementu je opět často využíván. Zajímavostí je, že je považován spíše za minus. ZUŠ 2: *„Bohužel máme, máme nedostatek místa, takže ty částečný úvazky mají třeba pondělí, úterý, druhý má středa, čtvrtek, pátek, takže to tady máme, pokud se splní můj sen, že bysme přistavili, takže bysme vyřešili tenhle problém...“*. Po doplňující otázce bylo patrné, že problém je ve sdílení stejného prostoru, učebny.

Projektové zaměstnávání, přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo

Zde ředitelé neměli představu, co od tohoto bodu očekávat. Projektovým zaměstnáváním se rozumí zaměstnávání pracovníka za účelem řešení konkrétního projektu v organizaci. Jedná se o zaměstnávání na dobu určitou. I když se téma projektů objevilo v odpovědi pedagoga ZUŠ 2, *„běžný rámec pracovního úvazku přesahuje spolupráce s jinými obory na přípravě společných projektů...“*, jedná se zde o projekty zahrnuté do pracovního úvazku, ne jako možnost zaměstnávání staršího zaměstnance na míru jeho možnostem. U možnosti přesunutí pracovníka na jiné místo ředitel ZUŠ 2 uvedl: *„To je trochu problém, já mu těžko můžu dát nějakou manuální práci, nebo přesunout na odloučené pracoviště..., není daleko, takže nevím, jaký by tam byl důvod..., to tady moc nefunguje.“*

Zajímavým faktem, vzhledem k potřebám pedagogů 50 plus v oblasti nástrojů age managementu spojených s formou práce je, že mezi nimi bylo uvedeno minimální množství požadavků. Časté byly odpovědi typu *„nemám žádné požadavky“*, *„jsem spokojen se stávajícím stavem“*, *„vše v pořádku.“* V jednom dotazníku byla zmíněna úprava pracovního místa (ZUŠ 2), *„úprava pracovního místa byl již provedena, při úpravách bere vedení školy v úvahu moji alergie na určité materiály. Můj věk zatím nevyžaduje žádné specifické potřeby.“* Dále se objevil jeden požadavek na dny placeného volna navíc. (ZUŠ 3)

Z této skutečnosti lze vyvodit, že pedagogové 50 plus na šetřených školách nevnímají a pravděpodobně zatím nemají potřebu využití jiných nástrojů age managementu spojených s formou práce, než těch, kterých v současnosti využívají. Jedná se tedy

o částečný pracovní úvazek, přizpůsobení organizace práce dle podnětů pracovníků (viz. Příloha – graf).

3.7.13 Specifika provozních pracovníků v základních uměleckých školách

Šetření mělo ambice zahrnout i nepedagogické pracovníky škol. Bohužel přes oslovení 15 ti osob ve věku 50 plus dotazníkem v této pracovní kategorii v šetřených základních uměleckých školách, se autorce vrátil pouze jeden. Jde o uklízečku ze ZUŠ 1, která je ve věkové kategorii 50 – 55 let a pracuje na částečný pracovní úvazek, na který již takto upravený nastoupila. Na současném pracovním místě je 10 – 20 let a kromě spokojenosti v zaměstnání, které vyjádřila slovy *„cítím se velice spokojená, práce mě naplňuje, uklidňuje. Navíc je kolem mě, včetně vedení, dobrá atmosféra, vyjdeme si vstříc“*, se v jejich odpovědích objevuje obava z nemoci *„cítím se ohrožena...snad nemocí, kdyby nastala, a přání zaměstnávání i po odchodu do starobního důchodu, „pokud zdraví dovolí, bych ráda pokračovala a pokud budu potřebná.“* Tyto fakta se nedají použít jako relevantní, jsou uváděny pouze pro dokreslení celého šetření v dotčených základních uměleckých školách.

V odpovědích ředitelů se objevil problém nízkého finančního ohodnocení těchto pracovníků a s tím spojený jejich nedostatek. ZUŠ 1: *„Tam je to malinko jinak, tam žádný zaučování jako není, jediný, kdo tady musí být plně kvalifikovaný je ekonomka, je zaměstnanec, v podstatě všichni jsou zaměstnanci...“* ZUŠ 3: *„S provozním personálem je trochu problém, málo lidí je ochotno dělat za tento plat, a ti, co přijdou...většinou jsou s nimi problémy...žádné požadavky na úpravy z jejich strany nevnímám...“*

3.7.14 Shrnutí výzkumného šetření v základních uměleckých školách

V základních uměleckých školách zúčastněných v šetření působí celkem 51 pedagogů 50 plus, odpovědi ve svých dotaznících odevzdalo 22 z nich. Počet provozních zaměstnanců byl na těchto školách 16, dotazník odevzdal 1 z nich.

Výzkumný předpoklad 1.) *Ředitelé základních uměleckých škol neznají koncept age managementu* se potvrdil. 2.) a 3.) výzkumný předpoklad se v tomto případě též potvrdil,

ředitelé základních uměleckých škol již využívají nástrojů age managementu a i do provozů základních uměleckých škol lze tyto nástroje úspěšně implementovat.

Základní umělecké školy jsou vzhledem k dalším dvěma šetřeným typům škol zcela specifické. Velká většina pedagogů působí ve svém pracovním životě jako výkonní umělci a pedagogická práce v základních uměleckých školách bývá často jen doplňkem jejich profesního uměleckého života. Z tohoto faktu vychází mnoho jedinečností forem a obsahu práce. Základním je volba délky pracovního úvazku dle požadavků pedagogů. Často také dochází k přizpůsobování pracovní doby v čase a dni v týdnu dle možností pedagoga. Tyto metody jsou využívány směrem ke všem pedagogům, bez větších překážek a bez ohledu k jejich věku. Z tohoto faktu vyplývá, že nástroje age managementu jsou nejschůdněji aplikovatelné právě do provozů základních uměleckých škol. Tím, že se jedná o vzdělávání neformální a tudíž dobrovolné, jistá míra „svobody“ je v provozech znát.

4 ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá konceptem age managementu a možností uplatnění jeho nástrojů v provozech mateřských, základních a základních uměleckých škol. Cílem této práce bylo popsat a porovnat současný stav využívání prvků age managementu v těchto typech škol a poté navrhnout opatření age managementu aplikovatelná do personálního řízení škol. Toto téma jsem si zvolila z důvodu demografického vývoje společnosti, s nárůstem počtu pracovní síly v předdůchodovém a důchodovém věku. Z dostupných prognostických výhledů bude tato situace podstatně obtížnější v horizontu třiceti až čtyřiceti let tohoto století, nicméně realizace některých opatření je důležitá již dnes. Pro udržení práceschopnosti, motivace pro setrvání v zaměstnání a mezigenerační spolupráce je možno využít právě možností implementace age managementu do práce s lidskými zdroji. Stárnutí zaměstnanců se týká i školského segmentu.

Pro vypracování cíle práce jsem stanovila tři výzkumné předpoklady, vycházející z faktu, že koncept age managementu je poměrně mladou disciplínou, se kterou se řídící pracovníci ve školách aktivně nesetkali. První výzkumným předpokladem bylo: „*Ředitelé škol neznají koncept age managementu.*“ Koncept age managementu v sobě zahrnuje opatření, kterými lze zohlednit potřeby zaměstnanců 50 plus. Tato opatření se nazývají nástroji age managementu, spojují se s obsahem a formou práce, a nebývají spojovány s age managementem. Druhým výzkumným předpokladem bylo: „*Ředitelé škol využívají nástroje age managementu.*“ Z provedených rozhovorů s řediteli zúčastněných škol, jejich analýze a analýze dotazníků od zaměstnanců těchto škol ve věku 50 plus vychází třetí výzkumný předpoklad, a to: „*Do provozů mateřských, základních a základních uměleckých škol lze aplikovat nástroje age managementu.*“

Pro naplnění stanoveného cíle práce, bylo nejprve nutné v teoretické části definovat klíčové pojmy, které se k danému tématu váží. Vymezení těchto témat přispělo k vytvoření základového rámce a ukotvení dané problematiky pro praktickou část práce. Úvod teoretické části vymežil diverzity management jako řízení různorodosti, které je nedílnou součástí kvalitního řízení a rozvoje lidských zdrojů. Primární dimenzí diverzity managementu je age management. Ten je pro tuto práci klíčový. Blíže jsem se tedy

zabývala definicí a vymezením age managementu, popsala důležitost jeho komplexního zavádění na třech klíčových úrovních, kterými jsou – národní úroveň, která představuje společnost, organizační úroveň, tam se nachází firma, či organizace a v neposlední řadě úroveň individuální, kde nacházíme samotného jedince. Výzkumné šetření se zabývalo školami, proto bylo důležité vymezit si možnost úspěšného zavádění age managementu na úrovni organizace. Tomu napomáhá osm pilířů pro úspěšné zavádění age managementu, se svými vizemi a identifikací potřeb. Ještě více, detailněji, již přímo k potřebám jednotlivců, se váží nástroje age managementu. Umožňují zaměstnávání pracovníků 50 plus s cílem využití jejich schopností a zkušeností pro rozvoj organizace s ohledem na jejich možnosti. Jsou spojovány s obsahem a formou práce. Nástroje age managementu byly hlavním tématem výzkumného šetření, proto jsou v teoretické části popsány podrobněji. Protože šetření probíhalo ve školách, pozastavila jsem se též nad problematikou věkového složení učitelů v českých školách.

Metodologická část vymezila objekty šetření. Byly vybrány tři mateřské, tři základní a tři základní umělecké školy v Praze. Výběr byl proveden oslovením na základě doporučení. Jelikož se jednalo o těsnou spolupráci ve formě uskutečnění rozhovorů s řediteli škol, distribucí a následném vyplnění dotazníků pedagogy a nepedagogickými pracovníky 50 plus, záleželo na dobrovolnosti a ochotě ke spolupráci. Společným znakem těchto škol byla forma zřízení, což byla buď městská část, nebo kraj, v tomto případě hlavní město Praha. Shodný zřizovatel byl vybrán z důvodu nastavení shodných materiálních podmínek škol. Data byla sbírána prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s řediteli zúčastněných škol. Rozhovor obsahoval identifikační údaje, a dále seřazená rámcová témata k problematice. Ty byly dle potřeby rozhovoru na místě rozváděny. Rozhovory se konaly vždy na půdě šetřené školy, bez přítomnosti někoho třetího, v sedmi případech byly po předchozím souhlasu nahrávány, u dvou případů souhlas poskytnut nebyl. Na místě byly zanechány dotazníky pro pedagogy a provozní pracovníky ve věkové kategorii 50 plus, ředitel byl požádán o jejich distribuci. Přesný počet těchto respondentů nebyl dopředu znám. K analýze dat získaných z rozhovorů a otevřených dotazníkových otázek byla použita metoda kódování. Byly určovány frekvence výskytu jednotlivých prvků a hledány společné či případně odlišné znaky.

Pro interpretaci dat je použita technika prostého výčtu výskytu jednotlivých shodných prvků či znaků.

Shrnutí a doporučení pro management vzdělávání

Základním předpokladem pro úspěšnou implementaci nástrojů age managementu je znalost koncepce age managementu. Z rozhovorů s řediteli vyplynulo, že je to pro ně pojem převážně neznámý, vyvozovali jen dle slovního spojení. Velice důležité tedy stále zůstává rozšířit více do povědomí vedoucích pracovníků škol tento fenomén. Hlavní slovo pro zavádění age managementu do řízení pracovníků vychází ve školách právě od ředitelů. Oni jsou hlavními aktéry změn. Doporučením by mohlo být bližší seznámení se s konceptem age managementu, porozumění aspektů stárnutí i specifickým jednotlivých věkových skupin. Účast na vzdělávacích aktivitách doporučuji i pro zaměstnance, nejenom 50 plus. Zde by se mělo více hovořit o pracovní schopnosti, o péči o zdraví a dobrou fyzickou kondici v každém věku. Péče o zdraví by se měla stát prioritou každého jedince. Porozuměním aspektu stárnoucí pracovní síly se též vyhýbáme mezigeneračnímu nedorozumění.

V kompetenci ředitelů škol je také podpora pracovní schopnosti zaměstnanců na pracovišti. K té nám slouží nástroje age managementu, zmiňované v teoretické i praktické části práce. V oblasti zdraví se lze zaměřit na zdravý životní styl zaměstnanců vhodně zvolenými benefity. V praxi škol lze využít různé formy čerpání z fondu kulturních a sociálních potřeb, spoluprací s externími poradenskými centry v oblasti zdravého životního stylu. V oblasti udržení a rozvoje kompetencí zaměstnanců 50 plus podpořením vzdělávání a zvyšováním profesních dovedností, využitím zkušených pedagogů jako předávajících školní kultury. Velmi důležitá je též podpora subjektivní spokojenosti v práci. Zde bych ráda zmínila motivaci a ocenění starších pedagogů od vedení škol a veřejných institucí. Učitelství je v dnešní době nesnadnou a zátěžovou prací, od které nelze, bohužel, očekávat vysoké ocenění a společenskou prestiž. Morální podpora od vedení škol pomáhá v oblasti duševního zdraví pracovníka 50 plus, pomáhá zachovávat jeho pracovní pohodu, předchází syndromu vyhoření. V oblasti pracovního prostředí zůstávají klíčové zajištění bezpečnosti, ochrana zdraví při práci. Pro skupinu fyzicky pracujících zaměstnanců 50 plus lze doplnit ještě možnost změny v organizaci a obsahu práce, využití ergonomických pomůcek.

Aplikací celé řady nástrojů age managementu na úrovni zaměstnavatelů je možno využít předností a talentů pracovníků věkové kategorie 50 plus, přispět k jejich kvalitnímu, plnohodnotnému a uspokojujícímu pracovnímu životu a organizacím umožnit těžit z přínosů zaměstnávání této věkové skupiny.

Podobně, jako v jiných oborech, i ve školství se stává výzvou realizovat některá opatření týkající se motivace a udržení výkonnosti starších zaměstnanců. Na příkladu šetření této práce lze ukázat, že mnoho z nástrojů age managementu je již v provozech škol směrem k zaměstnancům 50 plus využíváno, a cestu k těm zatím nevyužívaným lze najít po důkladném seznámení řídicích pracovníků s konceptem age managementu. Hlavním iniciátorem zavádění age managementu do škol zůstávají ředitelé škol. Nutno ale podotknout, že odpovědnost za kvalitu práce, starost o další vzdělávání, o zdraví a zdravý životní styl zůstávají stále v rukou samotných zaměstnanců.

5 SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. 13. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008, 136 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2580-2.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jiří FUKAN, Bohumíra LAZAROVÁ, et al. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012, 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9.
- ČEVELA, Rostislav, Libuše ČELEDOVÁ, Zdeněk KALVACH, Jan HOLČÍK a Pavel KUBŮ. *Sociální gerontologie: Východiska ke zdravotní politice a podpoře zdraví ve stáří*. Praha: Grada, 2014, 240 s. ISBN 978-80-247-4544-2.
- DANNEFER, Dale a Chris PHILLIPSON. *The SAGE Handbook of Social Gerontology*. Los Angeles: Sage Publications, 2010, 712 s. ISBN 978-14-462-4616-0.
- EGER, Ludvík. *Diverzity management*. Praha: Česká andragogická společnost, 2009, 200 s. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-87306-03-1.
- Finnish Institute of Occupational Health* [online]. Helsinky [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <https://www.ttl.fi/en/>
- ILMARINEN, Juhani. *Ako so predĺžiť aktívny život: Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii*. Bratislava: Príroda, 2008, 467 s. ISBN 978-80-07-01658-3.
- KALOUSOVÁ, Pavlína, Pavel ŠTERN, Jakub ŽÁKAVEC a Miriam ZÁBRŽENSKÁ. *Age management: Jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*.

- Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2015, 80 s. ISBN 978-80-260-8019-0.
- LAZAROVÁ, Bohumíra et al. *Pozdní sběr: O práci zkušených učitelů*. Brno: Paido, 2011, 158 s. ISBN 978-80-7315-206-2.
- MAŘÍKOVÁ, Hana, Lenka FORMÁNKOVÁ, Alena KŘÍŽKOVÁ a Marie ČERMÁKOVÁ. *Diverzita v praxi: Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2015, 103 s. ISBN 978-80-7330-266-5.
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Genderová problematika zaměstnanců ve školství* [online]. Praha [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/genderova-problematika-zamestnancu-ve-skolstvi>
- Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 – 2017: Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2013. [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/III_vlada__Akni_plan_staruti_.pdf
- PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009, 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
- ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3579-012.
- Školství hlavního města Prahy* [online]. [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <http://skoly.praha.eu/Prehled-skolstvi>
- ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014, 384 s. ISBN 978-80-262-0644-6.

- VELÍŠKOVÁ, Hana. *Víc (různých) hlav víc ví: diversity management – přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový prostor, 2007, 97 s. ISBN 978-809-0399-006.
- VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 200 s. ISBN 978-80-86723-98-3.
- VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016, 320 s. ISBN 978-80-262-1026-9.
- Zákon č. 262/2006 Sb.: zákoník práce* [online]. [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>
- Zákon č. 435/2004 Sb.: o zaměstnanosti* [online]. [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/>
- Zákon č. 198/2009 Sb.: antidiskriminační zákon* [online]. [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009
- Zákon č. 251/2005 Sb.: zákon o inspekci práce* [online]. [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-251>
- ZICH, František a Ondřej ROUBAL. *Úvod do sociologického výzkumu*. Druhé upravené a rozšířené vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, 122 s. EUPRESS. ISBN 978-80-7408-093-7.

6 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozhovor dle směrnic – ředitelé škol.....	83
Příloha 2: Dotazník – pedagogičtí pracovníci 50 plus.....	84
Příloha 3: Dotazník – provozní zaměstnanci 50 plus	90
Příloha 4: Tabulka - Vývoj ve věkové kategorii 46 – 55, 56 a více – pedagogové.....	95
Příloha 5: Grafy	96

Příloha 1: Rozhovor dle směrnic – ředitelé škol

Rozhovor dle směrnic – ředitelé

Úvod rozhovoru:

- představení výzkumníka a výzkumu, informace o anonymitě výzkumu a žádost o svolení s nahráváním rozhovoru

Identifikační údaje:

- věk ředitele, vzdělání, délka jeho působení ve funkci ředitele, velikost pracoviště, počet zaměstnanců, počet pedagogů ve věku 50 plus, provozních zaměstnanců 50 plus

Personální plánování:

- jeho existence, horizont

Age management a jeho nástroje:

- znalost pojmu age management
- postoj k zaměstnancům 50 plus
- organizační kultura – vztahy na pracovišti
- specifika vzdělávání a dalšího rozvoje pracovníků 50 plus
- využití nástrojů age managementu spojených s obsahem a formou práce
- odměňování (nastavení)
- motivace pracovníků 50 plus
- podpora zdraví a fyzické kondice (znalost zdravotního stavu pracovníků)
- využívání znalostí a zkušeností starších pedagogů (mentoring, koučování – kariérní řád a možnosti využití pracovníků 50 plus)
- plánování odchodu do starobního důchodu, případné zaměstnávání i po odchodu do něj

Specifikum daného typu školy, pedagog x provozní pracovník

Příloha 2: Dotazník – pedagogičtí pracovníci 50 plus

Dotazník určený jako podklad pro výzkumné šetření k vypracování diplomové práce na téma „Možnosti uplatnění konceptu age managementu v různých typech škol v Praze“ - pedagogové

Dobrý den,

jmenuji se Ludmila Pešulová, pracuji jako ředitelka mateřské školy Bajkalská 19/1534 v Praze 10 a obracím se na Vás s prosbou o spolupráci. V rámci svého magisterského studia na pedagogické fakultě Univerzity Karlovy, oboru Management vzdělávání, zpracovávám jako závěrečnou práci téma age managementu (tzn. řízení zohledňující věk zaměstnanců) ve spojení se skupinou pedagogů a provozních zaměstnanců ve věkové kategorii 50 plus. Výzkumné šetření provádím formou rozhovorů s řediteli škol a dotazníkovou formou vzhledem k zaměstnancům škol ve věku 50 plus. Volila jsem „papírovou formu“ z důvodu možnosti komparování odpovědí v jednotlivých školách zúčastněných ve výzkumném šetření.

Žádám Vás tedy o vyplnění anonymního dotazníku, který částečně pomůže zmapovat tuto oblast a pomůže vedení škol vytvořit spravedlivé postoje ke stárnutí a pochopit individualitu a rozmanitost jedince.

V dotazníku vyznačte či vypište vhodné odpovědi, samotný dotazník by Vám neměl zabrat více jak 20 minut. Nebojte se rozepsat, budu ráda za jakékoliv postřehy a doporučení v této oblasti. Dotazník je anonymní, po vyplnění jej vložte do obálky - já si ho v domluvený termín vyzvednu.

Předem Vám děkuji za spolupráci a čas strávený nad dotazníkem.

Dotazník:

1. Věková skupina:

- 50-55 let
- 56-60 let
- 61-65 let
- 66 a více

2. Pracovní úvazek:
- Plný pracovní úvazek
 - Zkrácený pracovní úvazek (uved'te, prosím, jaký?)
3. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a zkrácený pracovní úvazek, byl tento krácen na:
- Vlastní žádost
 - Z podnětu vedení školy
 - Nastoupil/a jsem již na zkrácený pracovní úvazek
4. Vzdělání:
- Vysokoškolské
 - Střední odborné pedagogické
 - Střední odborné jiné s maturitou
 - Střední odborné bez maturity
 - Základní
5. Jako pedagog celkově pracuji:
- 20 let a více (uved'te, prosím kolik)
 - 10-20 let
 - 5-10 let
 - Méně jak 5 let
6. Máte nějaké chronické zdravotní problémy:
- Ano
 - Ne
 - Nepřeji si uvádět
7. Pomohlo by Vám nějaké opatření v zaměstnání ke zmírnění Vašich zdravotních problémů?:

- Ano (uved'te jaké)

- Ne

8. Dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků se zúčastním:

- Ve větším rozsahu než ostatní kolegyně
- Ve stejném rozsahu jako ostatní kolegyně
- V menším rozsahu než ostatní kolegyně
- Nezúčastňuji se

Uvedl/a-li jste v předchozí otázce v **menším rozsahu** či **nezúčastňuji se**, uveďte, prosím důvod:

9. Kde cítíte své rezervy, o které vzdělávání byste měl/a zájem:

- Informační a komunikační technologie
- Nové směry v pedagogice, psychologii dítěte, vyučovaném předmětu, oboru
- Kursy pro zdokonalení komunikace
- Jiné (uved'te, prosím, jaké)

10. Vzhledem ke specifickým potřebám svého věku bych uvítal/a:

- Zkrácení pracovní doby
- Dny placeného volna navíc
- Přesunutí na jiné místo
- Nepravidelnou práci
- Kombinaci práce z domova a na pracovišti

- Podporu zdraví a vhodného pracovního prostředí (zdravotní prohlídky, úprava pracovního místa, programy na zvládání stresu, apod.). Specifikujte, prosím:

- Projektové zaměstnávání (na splnění určitého úkolu)
- Jiné, uveďte, prosím:

11. Mohu svému zaměstnavateli nabídnout (či již nabízím) něco nad rámec svého pracovního úvazku? (např. zaškolování nových zaměstnanců, předávání zkušeností ze své praxe, apod.). Uveďte, prosím:

12. Cítíte se ve svém zaměstnání celkově spokojen/a, nebo nespokojen/a? Rozveďte, prosím:

13. Do jaké míry jste podle vašeho názoru ohrožen/a tím, že ztratíte zaměstnání?
Cítíte se ohrožen/a někým, něčím, uveďte, prosím:

14. Považujete své znalosti a dovednosti pro výkon své profese v současných podmínkách za vyhovující a dostatečné? Co by vám případně pomohlo, aby se tak stalo? (další vzdělávání, sdílení zkušeností s jinými pedagogy, aj.) Uveďte, prosím:

15. Máte představu, jak dlouho byste ještě chtěl/a pracovat? Uveďte, prosím:
16. Máte předběžně nastaven plán odchodu do důchodu? Konkrétně:
17. Počítáte s nějakými úpravami pracovního úvazku před odchodem do důchodu, případně s pokračováním zaměstnání i v důchodu? Za jakých podmínek? Uveďte, prosím:
18. Je něco, co byste chtěl/a k dané problematice doplnit? (specifikace dané problematiky v oblasti školství...)

Příloha 3: Dotazník – provozní zaměstnanci 50 plus

Dotazník určený jako podklad pro výzkumné šetření k vypracování diplomové práce na téma „Možnosti uplatnění konceptu age managementu v různých typech škol v Praze“ – provozní zaměstnanci

Dobrý den,

jmenuji se Ludmila Pešulová, pracuji jako ředitelka mateřské školy Bajkalská 19/1534 v Praze 10 a obracím se na Vás s prosbou o spolupráci. V rámci svého magisterského studia na pedagogické fakultě Univerzity Karlovy, oboru Management vzdělávání, zpracovávám jako závěrečnou práci téma age managementu (tzn. řízení zohledňující věk zaměstnanců) ve spojení se skupinou pedagogů a provozních zaměstnanců ve věkové kategorii 50 plus. Výzkumné šetření provádím formou rozhovorů s řediteli škol a dotazníkovou formou vzhledem k zaměstnancům škol ve věku 50 plus. Volila jsem „papírovou formu“ z důvodu možnosti komparování odpovědí v jednotlivých školách zúčastněných ve výzkumném šetření.

Žádám Vás tedy o vyplnění anonymního dotazníku, který částečně pomůže zmapovat tuto oblast a pomůže vedení škol vytvořit spravedlivé postoje ke stárnutí a pochopit individualitu a rozmanitost jedince.

V dotazníku vyznačte či vypište vhodné odpovědi, samotný dotazník by Vám neměl zabrat více jak 20 minut. Nebojte se rozepsat, budu ráda za jakékoliv postřehy a doporučení v této oblasti. Dotazník je anonymní, po vyplnění jej vložte do obálky - já si ho v domluvený termín vyzvednu.

Předem Vám děkuji za spolupráci a čas strávený nad dotazníkem.

Dotazník:

4. Věková skupina:

- 50-55 let
- 56-60 let
- 61-65 let
- 66 a více

5. Pracovní úvazek:

- Plný pracovní úvazek
- Zkrácený pracovní úvazek (uved'te, prosím, jaký?)

6. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a zkrácený pracovní úvazek, byl tento krácen na:
- Vlastní žádost
 - Z podnětu vedení školy
 - Nastoupil/a jsem již na zkrácený pracovní úvazek
7. Vzdělání:
- Vysokoškolské
 - Střední odborné s maturitou
 - Střední odborné bez maturity
 - Základní
8. Na současném pracovním místě pracuji:
- 20 let a více (uveďte, prosím kolik)
 - 10-20 let
 - 5-10 let
 - Méně jak 5 let
9. Máte nějaké chronické zdravotní problémy:
- Ano
 - Ne
 - Nepřeji si uvádět
10. Pomohlo by Vám nějaké opatření v zaměstnání ke zmírnění Vašich zdravotních problémů?:
- Ano (uveďte jaké)
 - Ne
11. Vzhledem ke specifickým potřebám svého věku bych uvítal/a:
- Zkrácení pracovní doby
 - Dny placeného volna navíc
 - Přesunutí na jiné místo
 - Nepravidelnou práci
 - Kombinaci práce z domova a na pracovišti
 - Podporu zdraví a vhodného pracovního prostředí (zdravotní prohlídky, zdravotní pomůcky, úprava pracovního místa, náplně práce, apod.).
Specifikujte, prosím:

- Jiné, uveďte, prosím:

12. Mohu svému zaměstnavateli nabídnout (či již nabízím) něco nad rámec svého pracovního úvazku? (např. zaškolování nových zaměstnanců, předávání zkušeností ze své praxe, apod.). Uveďte, prosím:

13. Cítíte se ve svém zaměstnání celkově spokojen/a, nebo nespokojen/a? Rozveďte, prosím:

14. Do jaké míry jste podle vašeho názoru ohrožen/a tím, že ztratíte zaměstnání? Cítíte se ohrožen/a někým, něčím, uveďte, prosím:

15. Považujete své znalosti a dovednosti pro výkon své profese v současných podmínkách za vyhovující a dostatečné? Co by vám případně pomohlo, aby se tak stalo? (další vzdělávání, sdílení zkušeností, aj.) Uveďte, prosím:
16. Máte představu, jak dlouho byste ještě chtěl/a pracovat? Uveďte, prosím:
17. Máte předběžně nastaven plán odchodu do důchodu? Konkrétně:
18. Počítáte s nějakými úpravami pracovního úvazku před odchodem do důchodu, případně s pokračováním zaměstnání i v důchodu? Za jakých podmínek? Uveďte, prosím:

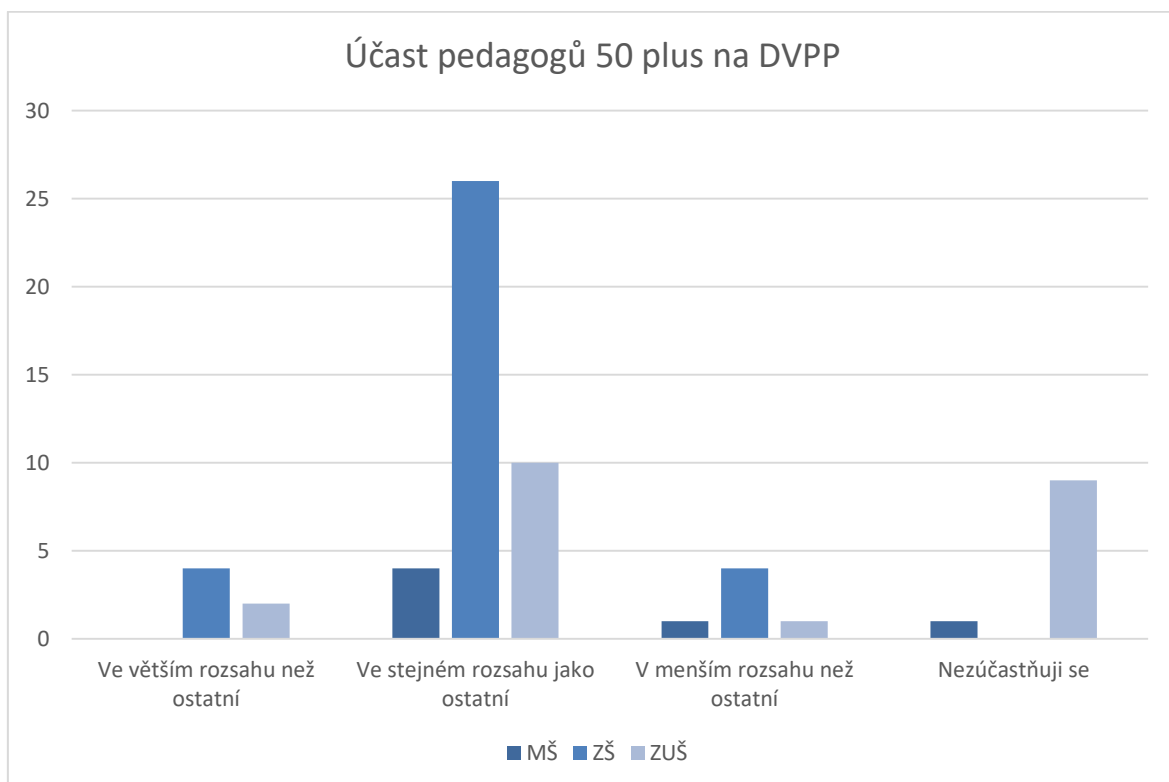
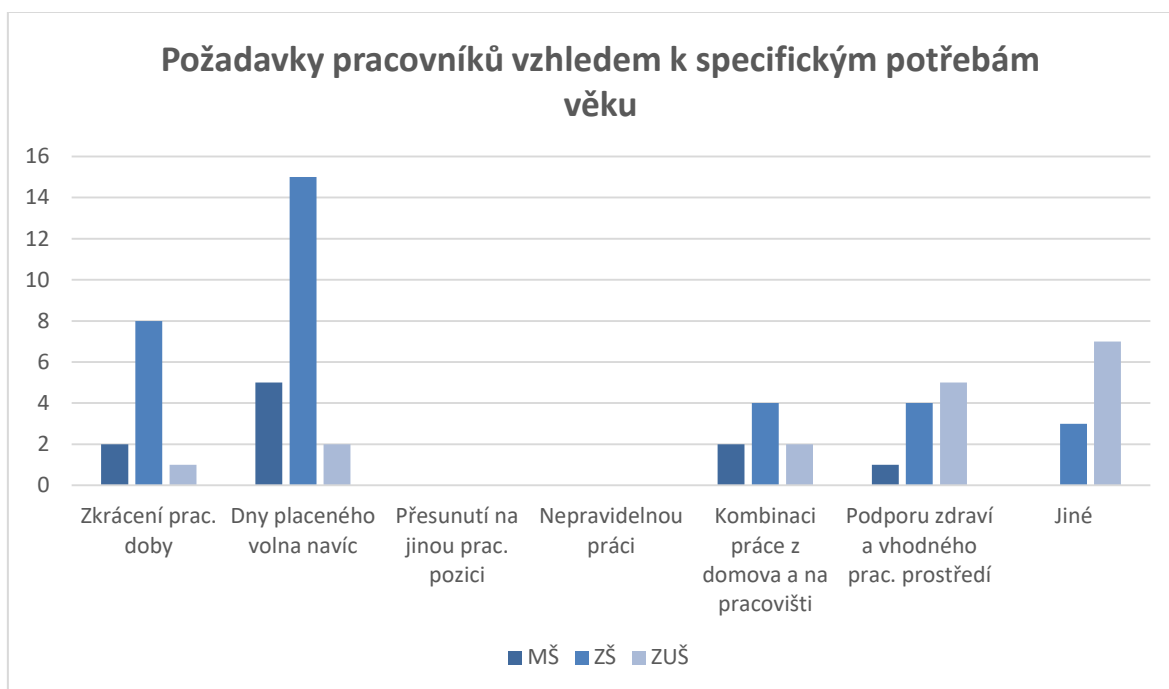
19. Je něco, co byste chtěl/a k dané problematice doplnit? (specifikace dané problematiky v oblasti školství...)

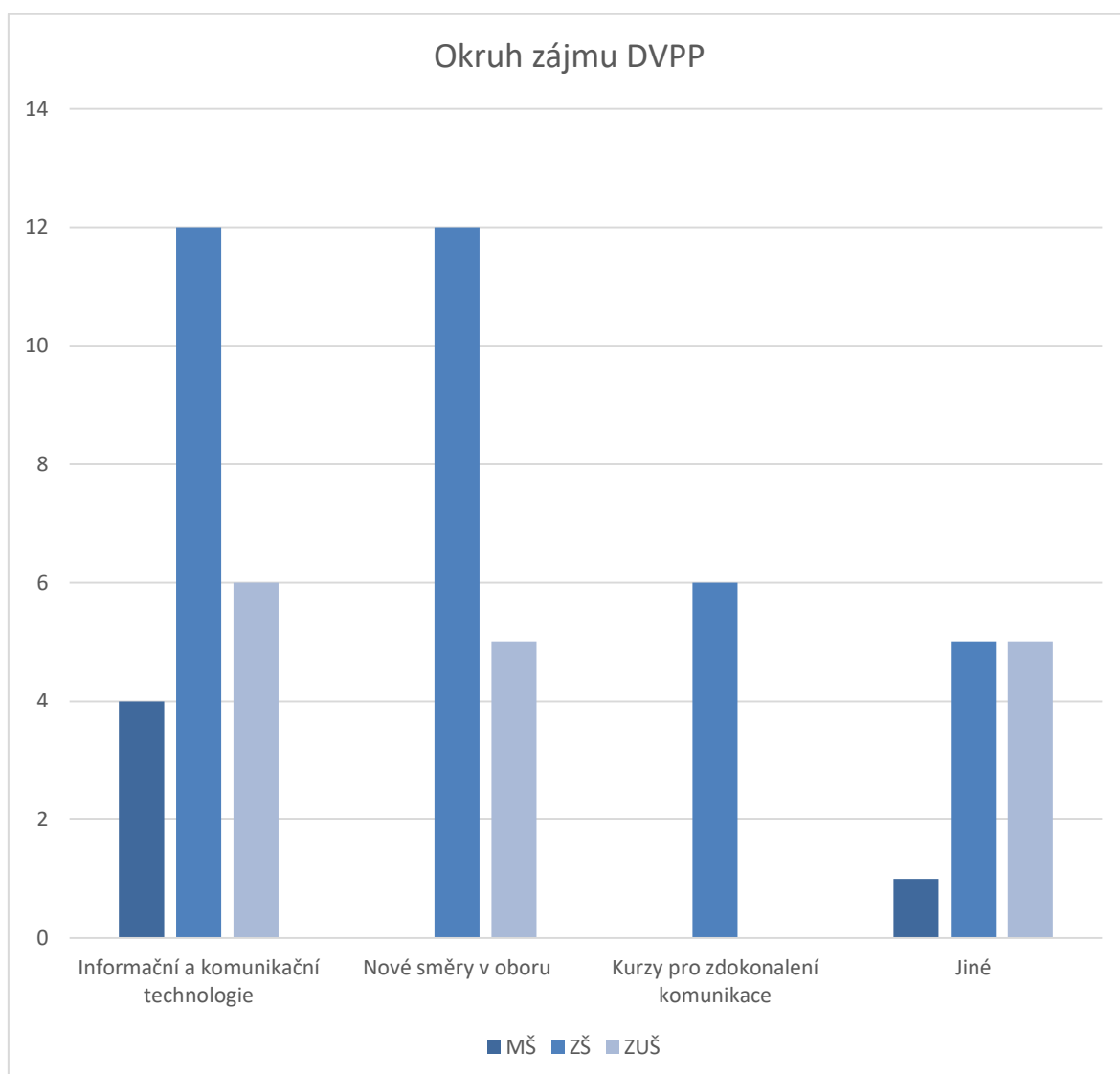
Příloha 4: Tabulka - Vývoj ve věkové kategorii 46 – 55, 56 a více – pedagogové

Zřizovatelé: MŠMT, obec, kraj Zákon č. 262/2006, § 109 odst. 3	Rok		
		46-55	56 a více
Celkem učitelé	1. pololetí 2012	34,7%	15,9%
	1. pololetí 2013	35,0%	16,9%
	1. pololetí 2014	34,6%	17,8%
	1. pololetí 2015	33,2%	21,9%
	1. pololetí 2016	32,2%	23,1%
Učitelé mateřských škol	1. pololetí 2012	39,3%	12,1%
	1. pololetí 2013	39,1%	13,5%
	1. pololetí 2014	37,8%	14,7%
	1. pololetí 2015	34,6%	19,2%
	1. pololetí 2016	32,7%	20,9%
Učitelé základních škol	1. pololetí 2012	31,9%	13,8%
	1. pololetí 2013	32,2%	14,8%
	1. pololetí 2014	32,4%	15,4%
	1. pololetí 2015	32,2%	18,8%
	1. pololetí 2016	31,7%	19,5%
Učitelé středních škol, VOŠ a konzervatoří	1. pololetí 2012	35,9%	19,7%
	1. pololetí 2013	35,9%	20,7%
	1. pololetí 2014	35,3%	22,0%
	1. pololetí 2015	33,3%	27,4%
	1. pololetí 2016	32,4%	29,2%
Učitelé škol určených pro žáky se SVP	1. pololetí 2012	35,1%	14,8%
	1. pololetí 2013	37,1%	15,4%
	1. pololetí 2014	38,1%	15,1%
	1. pololetí 2015	37,1%	19,4%
	1. pololetí 2016	36,2%	21,7%
Učitelé odborného výcviku	1. pololetí 2012	35,9%	29,5%
	1. pololetí 2013	35,2%	31,2%
	1. pololetí 2014	33,5%	32,8%
	1. pololetí 2015	31,4%	36,9%
	1. pololetí 2016	30,3%	37,5%

Zdroj: Vlastní výpočty MŠMT na základě dat ISP

Příloha 5: Grafy





Zdroj: Vlastní zpracování

Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta

M. Rettigové 4, 116 39 Praha 1

Evidenční list žadatelů o nahlédnutí do listinné podoby práce

Jsem si vědom/a, že závěrečná práce je autorským dílem a že informace získané nahlédnutím do zveřejněné závěrečné práce nemohou být použity k výdělečným účelům, ani nemohou být vydávány za studijní, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost jiné osoby než autora.

Byl/a jsem seznámen/a se skutečností, že si mohu pořizovat výpisy, opisy nebo rozmnoženiny závěrečné práce, jsem však povinen/povinna s nimi nakládat jako s autorským dílem a zachovávat pravidla uvedená v předchozím odstavci tohoto prohlášení.

Poř. č.	Datum	Jméno a příjmení	Adresa trvalého bydliště	Podpis
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

**Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta
M. Rettigové 4, 116 39 Praha 1**

Prohlášení žadatele o nahlédnutí do listinné podoby práce před její obhajobou

Závěrečná práce:

Druh závěrečné práce:

Diplomová práce

Název závěrečné práce:

Název práce

Autor práce:

Jméno a příjmení autora práce

Jsem si vědom/a, že závěrečná práce je autorským dílem a že informace získané nahlédnutím do zveřejněné závěrečné práce nemohou být použity k výdělečným účelům, ani nemohou být vydávány za studijní, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost jiné osoby než autora.

Byl/a jsem seznámen/a se skutečností, že si mohu pořizovat výpisy, opisy nebo rozmnoženiny závěrečné práce, jsem však povinen/povinna s nimi nakládat jako s autorským dílem a zachovávat pravidla uvedená v předchozím odstavci tohoto prohlášení.

Jsem si vědom/a, že pořizovat výpisy, opisy nebo rozmnoženiny dané práce lze pouze na své náklady.

V Praze dne

Jméno a příjmení žadatele	
Adresa trvalého bydliště	

.....

podpis